



UNIVERSIDADE DO MINHO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E
EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM GESTÃO HOTELEIRA E TURISMO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO
PROFISSIONAL
GESTÃO DE ALIMENTOS E
BEBIDAS (F&B)

IVANDRO DUARTE DA LUZ

PRAIA, 2016

IVANDRO DUARTE DA LUZ

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO
PROFISSIONAL
GESTÃO DE ALIMENTOS E
BEBIDAS (F&B)**

Relatório de Estágio Profissional para cumprimento dos requisitos necessários a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão Hoteleira e Turismo da Universidade do Mindelo.

Orientador: Msc. João Fermino

Praia, 2016

AGRADECIMENTOS

A minha família, e em especial a minha companheira Anali Sousa, pela sua ajuda e por estar sempre ao meu lado, em todos os momentos, e aos que tanto precisei.

A minha querida Mãe, Lucília Duarte, pela pessoa que é, e por tudo o que fez por mim.

Ao Orientador João da Graça Fermino, pela disponibilidade, e conhecimento transmitido ao longo da execução deste trabalho.

Ao Hotel Praia Mar, por permitir que fosse possível a realização do estágio, e a todos os colaboradores.

A todas as empresas e seus colaboradores onde fui acolhido para a realização dos estágios.

Ao Hotel Porto Grande e ao Diretor Sr. Filipe Nazaré, pela oportunidade e pela confiança depositada em mim.

A todos os colegas e amigos, que diretas ou indiretamente contribuíram de forma positiva em todo o meu percurso académico.

A Universidade do Mindelo e a todos os professores que contribuíram para que eu chegasse até aqui, através do ensino e orientação ao longo do curso.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

A&B	Alimentos e Bebidas;
CMP	Custo Médio Ponderado;
F&B	<i>Food and Beverage</i> (Alimentos e Bebidas);
FIFO	First In First Out;
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i> (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo);
HPM	Hotel Praia Mar;
IP	Índice de Popularidade;
IR	Índice de Rentabilidade;
MC	Margem de Contribuição
MCU	Margem de Contribuição Unitária
MP	Meia Pensão
PC	Pensão Completa
PCC	Ponto Crítico de Controlo;
RH	Recursos Humanos
RI	Requisição Interna
TMC	Total Margem Contribuição

ÍNDICE

RESUMO	7
ABSTRACT	8
INTRODUÇÃO.....	9
OBJETIVOS.....	10
METODOLOGIA	11
PARTE I - APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	12
1.1 Breve Historial do Grupo Oásis Atlântico.....	12
1.2 Caracterização do Oásis Praiamar Hotel	13
1.3 Missão	16
1.4 Visão.....	16
1.5 Departamento de <i>F&B</i>	17
1.6 O Papel do Gestor de <i>F&B</i>	18
PARTE II – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	20
2.1 Caracterização do Departamento de <i>F&B</i>	20
2.1.2 O <i>Marketing</i> em <i>F&B</i>	21
2.1.3 Caracterização do Produto <i>F&B</i>	25
2.1.4 Estudo do Mercado.....	26
2.1.5 Gestão dos Recursos Humanos.....	28
2.1.6 As Normas de Higiene e Segurança Alimentar	32
2.1.7 O Controlo de Alimentação e Bebidas	34
2.1.8 A Ementa	36
2.1.9 Relacionamento de <i>F&B</i> com Outras Áreas.....	41
2.2 EVENTO.....	41
2.2.1 Planeamento e Gestão de Eventos	42
2.3 RESTAURANTE	43
2.3.1 Responsabilidades	44
2.3.2 Tipologias de Restauração.....	44
2.3.3 Serviços	45
2.3.4 O Controlo de Restaurante	47
2.4 BARES.....	47
2.4.1 O <i>Barman</i>	48
2.4.2 Regras Técnicas de Serviço.....	49
2.4.3 O Controlo de Bares	49
2.5 COZINHA.....	50
2.5.1 Responsabilidades	50
2.5.2 Normas de Higiene e Segurança Alimentar.....	50
2.5.3 Caracterização dos Setores Produtivos.....	52
2.5.4 Ficha Técnica	53
2.5.5 O Controlo de Custos	55
2.6 ECONOMATO	56
2.6.1 Gestão dos <i>Stocks</i>	57
2.6.2 Política de Compras e Seleção de Fornecedores	57
2.6.3 Armazenagem das Mercadorias.....	60
2.6.4 A Distribuição de Mercadorias.....	62
2.6.5 O Controlo do Armazém	65
2.7 Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio.....	66
PARTE III – APRECIACÃO CRÍTICA	67
3.1 Áreas de Identificação com o Curso.....	67
3.2 Dificuldades Encontradas.....	67
3.3 Recomendações e Sugestões	68
CONCLUSÃO.....	69
BIBLIOGRAFIA.....	70
GLOSSÁRIO	72
ANEXOS.....	73

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

INDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL PRAIA MAR	16
Ilustração 2: ORGANOGRAMA FUNCIONAL DO F&B	18

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Recursos Humanos do Departamento de F&B	31
Tabela 2. Código de Cores de HACCP	52

RESUMO

Este Trabalho tem por base o relatório referente a três meses de estágio profissional realizado no Hotel Praia Mar, mais concretamente no departamento de *Food & Beverage (F&B)*, com uma carga horária de 480h. O estágio em questão abrangeu as áreas de Bar, Restaurante, Economato, Cozinha, permitindo conhecer as práticas de planeamento e gestão de eventos, gestão e administração dos recursos humanos, controle de *stocks* e vendas, e as políticas comerciais. Em cada área, houve o reconhecimento físico das secções, *staff*, equipamento e organização, e da coordenação das práticas operacionais. Neste relatório poderão encontrar descritos os departamentos onde foi desenvolvido o estágio, bem como as atividades desenvolvidas. No final, faz-se uma reflexão crítica dividida por dificuldades e sugestões, que faz a avaliação geral do estágio. Em jeito de considerações finais, encontram-se as conclusões, onde se realça as ideias gerais do estágio e reforça-se a opinião sobre o decorrer do mesmo.

Palavras-chave: Gestão, Controlo, Departamento de F&B

ABSTRACT

This work is based on the report referring for three months of professional training at the Hotel Praia Mar, specifically at the Food & Beverage (F & B) Department with a workload of 480 h. The stage in question covered the areas of Bar, Restaurant, Bursar, kitchen, allowing know planning practices and event management, management and administration of human resources, stock's and sales control, and trade policies. In each area, there was recognition of the physical sections, staff, equipment and organization, and coordination of operating practices. This report will find described the departments where the stage was developed and its activities. In the end, it is a critical reflection divided by difficulties and suggestions, making the overall evaluation stage. By way of concluding remarks, the conclusions are where it highlights the general ideas of the stage and reinforces the opinion on the course of the same.

Keywords: Management, Control, Department of F & B

INTRODUÇÃO

O turismo e a hotelaria estão diretamente relacionados às transformações sociais e económicas, vivenciadas pela humanidade. Embora o turismo não seja o responsável direto pelo surgimento dos meios de hospedagem, o seu incremento somente foi possível graças aos avanços das viagens turísticas mundiais.

As organizações no campo da indústria turística, principalmente as hoteleiras, são estruturas complexas cuja estabilidade depende do sucesso permanente de estratégias transacionais, caracterizando-se pela forte influência do meio nas oscilações do mercado da procura, na impossibilidade de formação de *stock*, nos elevados índices de sazonalidade da produção e na importância do fator Humano na produção.

Na hoteleira o termo *F&B* engloba todas as atividades relacionadas com a produção, o serviço e a comercialização de comidas e bebidas, e é caracterizado pelos reduzidos níveis de rentabilidade, elevada concorrência, complexidade, dificuldade em atingir e manter consistência ao longo dos tempos, imagem de qualidade, elevada exposição pública, elevados riscos com a saúde dos consumidores e exigência de uma gestão rigorosa, competente e dedicada.

A Gestão de Alimentos e Bebidas constitui um desafio permanente e aliciante e deve estar assente em princípios sólidos de qualidade, de eficiência e de respeito pelo consumidor.

O referido estágio tem como principal finalidade capacitar o formando atribuindo-lhe competências que lhe possibilitam uma aceitação e adaptação imediata no ambiente laboral.

Optou-se pelo estágio profissional com duração de três meses, que decorreu no Hotel Praia Mar, mais concretamente no departamento de *F&B*, com intuito de adquirir ferramentas, competências e conhecimentos necessários para uma melhor colocação possível no mercado de trabalho.

O presente relatório encontra-se estruturado em três partes:

Na primeira parte descreve-se a entidade acolhedora, a sua localização, serviços e atratividades, estrutura funcional do hotel e do departamento de *F&B*.

A segunda parte faz uma abordagem teórica e científica do departamento de *F&B*, bem como descreve sucintamente as atividades e práticas desenvolvidas pelo estagiário em cada secção de referido departamento, nomeadamente bar, restaurante, cozinha e economato.

A terceira e ultima parte dedica-se a apreciação critica feita pelo estagiário baseada na observação e realização das tarefas executadas durante o estágio, as dificuldades encontradas no decorrer do estágio, recomendações e/ou sugestões que possam ser úteis para melhorar os serviços praticados no departamento.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Desenvolver atitudes e habilidades profissionais bem como adquirir, exercitar e aprimorar conhecimentos técnicos da gestão e administração do departamento de alimentos e bebidas (*F&B*).

Objetivos Específicos

- Reconhecer a complexidade e funcionalidade do departamento de *F&B*;
- Identificar a estrutura orgânica do referido departamento tendo em conta a função e importância do *staff* na qualidade do produto final;
- Identificar as práticas que permitem gerir os recursos humanos e materiais em função das necessidades do serviço resultante da relação entre qualidade e custo;
- Reconhecer a importância da gestão de *stocks* e o controlo de custos;
- Reconhecer a importância do *HACCP* (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) no controlo de qualidade;

- Colocar em prática o que foi apreendido ao longo do curso.

METODOLOGIA

De acordo com Marconi e Lakato (2007), a seleção da metodologia está diretamente relacionada com o problema a ser estudado, dependendo de fatores como a natureza do fenômeno, com o objeto de pesquisa e outros elementos que possam surgir no campo de investigação. Barañano (2004) salienta que na metodologia deverá ser indicada a natureza e o tipo de estudo a realizar, as técnicas para a obtenção de dados e quais os métodos para a exploração de dados obtidos.

Portanto a metodologia é um estudo sobre um tema específico ou particular, que obedece a determinadas regras, permitindo investigar um determinado assunto. É uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda a ação desenvolvida na elaboração de um trabalho de pesquisa.

A metodologia baseada na elaboração deste relatório de estágio profissional consiste basicamente na observação e execução das tarefas inerentes ao departamento de forma a permitir uma aquisição de aptidões, competências e valências pratica através do estágio.

Outro método utilizado foi a execução das tarefas inerentes as áreas de estágio que consiste no desenvolvimento prático das mesmas, com intuito de aperfeiçoar as operações exigidas e permitindo ao estagiário maior autonomia na realização prática das tarefas.

Para além da observação e da execução das tarefas foi feito também uma revisão bibliográfica que permitiu expor as ideias de forma organizada, os conhecimentos adquiridos durante o curso, como também a consulta de *sites* na *Internet*, que ajudaram na elaboração deste relatório.

PARTE I - APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

1.1 Breve Historial do Grupo Oásis Atlântico

Oásis Atlântico – Hotel & Resorts é um grupo hoteleiro nascido em Cabo Verde, embora participado por sócios portugueses. A sua história remonta o início da década de 90 com a aquisição da Companhia de Fomento de Cabo Verde, antiga empresa de extração e exploração de sal na ilha do mesmo nome. Em 1995, o Grupo adquiriu e recuperou o emblemático “Hotel Porto Grande”, na cidade do Mindelo.

Três anos depois, num processo de privatização, adquire, ao Estado Cabo-verdiano, mais três unidades hoteleiras as quais viriam a ser alvo de sucessivos investimentos de ampliação e melhoramentos das condições de serviço e alojamento:

- “Hotel Belorizonte”, Vila de Santa Maria-Sal com 173 quartos: 90 quartos *bungalow* iniciais e 83 *bungalows* construídos posteriormente;
- “Hotel Praiamar”, Cidade da Praia-Santiago com 123 quartos: 59 quartos iniciais e 64 quartos, incluindo 3 suítes e 1 suite presidencial, construídos posteriormente;
- “Hotel Xaguate” com 18 quartos, Ilha do Fogo vendido poucos anos mais tarde por não se enquadrar na estratégia definida para o grupo.

Entre 1999 e 2000, adjacente ao Hotel Belorizonte, construi-se o moderno Hotel Novorizonte com 130 *bungalows*, 60 quartos de categoria superior, piscina e sala de reuniões modernamente equipada. Em 1998 inicia a primeira fase de renovação do Hotel Praiamar, com a abertura de um espaço junto ao Hotel, designado Capital Café-concerto. Em 2004, após total remodelação, o hotel fica com 123 quartos. Em 1999, diversificando sua fileira de serviços tornou-se concessionária da AVIS *rente-a-car* para Cabo Verde, iniciando atividade em 2002.

A partir de 2000, o grupo decide-se pela diversificação geográfica com a expansão para o Brasil adquirindo diversos terrenos no Ceará, para exploração hoteleira e turística, a qual resultou na abertura, em 2001, do *resort* Hotel Praia das Fontes, a sul

de Fortaleza, com 253 quartos. Mantendo a sua aposta num forte ritmo de crescimento, em 2005 abre o complexo Oásis Atlântico em Fortaleza que inclui duas unidades hoteleiras; Oásis Atlântico Imperial, de categoria 5 Estrelas, e Oásis Atlântico Fortaleza, de categoria 3 Estrelas, que oferecem centro de convenções para até 1.700 pessoas, centro comercial com lojas diversas de alimentação, artesanato, moda e outras.

Mais recentemente, entre 2007 e 2008, e de novo em Cabo Verde, efetuaram a remodelação dos hotéis Belorizonte e Novorizonte.

Em 2008, iniciou-se a construção de mais um empreendimento turístico, Salinas Beach, representando a primeira fase de um novo projeto formado por dois conceitos. Esta primeira fase, em primeira linha na melhor zona da praia de Santa Maria, construíram um Hotel 5 estrelas, Salinas Sea, com 338 apartamentos, e diversos equipamentos de lazer. A segunda fase arrancará o empreendimento Salinas Sands que oferecerá 315 apartamentos turísticos em tipologias T0, T1 e T2, incluindo a construção de uma ampla zona comercial, social e de lazer.

Nos planos desta empresa portuguesa para os próximos tempos estão ainda dois novos hotéis na Boa Vista, no Sal Rei e na Praia de Chaves, um Suite-hotel na Praia, com expansão do Hotel Praiamar e a expansão do Hotel Porto Grande.

1.2 Caraterização do Oásis Praiamar Hotel

Situada na zona da Prainha, junto as Embaixadas Internacionais e sobre a falésia, rodeada pelo mar, o Oásis Atlântico Praiamar Hotel, totalmente renovado em 2004, e remodelado em 2015, possui 123 unidades habitacionais.

O hotel tem como segmento alvo, e esta especialmente vocacionado e preparado para receber o homem de negócio que constantemente se desloca a ilha de Santiago, mais precisamente a Cidade da Praia, visto que a mesma se encontra na rota da moda nacional e internacional dos congressos de todas as espécies, conferências, seminários, palestras, feiras, ou qualquer outro tipo de reunião de pessoas, em torno de vários assuntos. É o chamado Turismo de Negócios, uma das tipologias que tem registado forte crescimento, pelo menos ultimamente, tanto em Cabo Verde como em todo

mundo.

O turismo de negócios cresce continuamente, inserindo vários municípios no mercado turístico, muitos deles, devido a suas particularidades em relação as outras modalidades do turismo. Este tipo de negócios vem salvando as taxas de ocupação dos hotéis, impedindo que muitos tenham grandes prejuízos nas chamadas épocas baixas.

O Oásis Praiamar tem sabido como ninguém aproveitar essa demanda colocando a disposição dos clientes uma grande variedade de serviços, nomeadamente restaurante, piscina, campo de tênis, espaço de eventos musicais, recepção 24 horas por dia, *room service* das 07h00 as 23h00, lavanderia, serviço de *câmbios*, sistema de *Internet wireless* entre outros. O Hotel ainda disponibiliza serviços tercearizados, nomeadamente *rente-a-car* e táxis.

O hotel também é muito frequentado por outros tipos de turistas, aqueles que procuram sol, conhecer a cultura local, contacto com a natureza, espaço rural, que a semelhança do homem de negócio encontra a sua disposição uma vasta gama de serviços. E tendo em conta as motivações, as exigências e expetativas desse novo turista, o Oásis Praiamar tenta ser audaz nas suas metas e objetivos, inovando e renovando os seus produtos e serviços, ultrapassando os da concorrência ganhando deste modo e cada vez mais a fidelidade dos seus clientes.

Remodelado em 2004 e posteriormente em 2015, o Oásis Praiamar Hotel dispõe atualmente de 123 quartos, sendo: 89 quartos superiores, 20 quartos standard, 10 quartos comunicantes, 3 Suites Juniores e 1 Suite Presidencial com sala de estar e de reunião para 6 pessoas e um quarto duplo ambiente, zona de estar com sofá, TV, secretária de apoio, *closet* e casa de banho com banheira de hidra-massagem. Todos os quartos dispõem de camas *king size* e todos estão equipados de mini bar, secador de cabelo, telefone, televisão via satélite, ar condicionado e cofre de segurança.

Adotando uma estrutura funcional, o hotel dispõe de uma diretora geral, uma assistente de direção, uma diretora de alojamento, uma diretora comercial e um diretor do *F&B*. O hotel dispõe de cerca de 160 colaboradores distribuídos pelos diversos setores.

Possui um restaurante denominado, antes da remodelação de 2015 por Restaurante Atlântico, e agora por Restaurante Prainha, localizada de forma sobranceira ao mar, com uma varanda para o mar, onde se pode encontrar entre a tradicional gastronomia cabo-verdiana, a cozinha portuguesa entre outros.

Possui também 3 bares:

- **Bar Panorama**, como o próprio nome indica, tem uma vista panorâmica da praia da Quebra Canela, onde se pode degustar uma bebida ou uma refeição, ao som do bater das ondas nos rochedos;
- **Bar da piscina**, onde poderá, para além de desfrutar da piscina, fazer suas refeições e com serviço de *buffet* aos domingos.
- **Bar Lobby**, que fica na receção para que enquanto o cliente aguarde o *check-in* ou o *check-out*, possa usufruir de um café ou uma bebida.

Facilidades:

O hotel dispõe de uma piscina para adultos, uma para criança, jacuzzi, campo de ténis, serviço de câmbios, lavandaria, *room service* e *Internet wireless free*.

Reuniões e Eventos:

Dispõe ainda de um auditório com capacidade para 200 pessoas no formato teatro ou 150 pessoas no formato escola, equipado com equipamentos de tradução simultânea para três línguas, onde se poderá realizar grandes eventos internacionais, conferências, encontros de trabalhos. O hotel tem capacidade também para realizar almoços *buffets*, almoços volantes de trabalho, jantares diversos tipos, *coffee breaks*, *cocktails*, casamentos e batizados.

1.3 Missão

Oferecer produtos e serviços de qualidade, voltados a competitividade do setor turístico, procurando sempre resultados que facilitam a ampliação das suas atividades.

1.4 Visão

Ser o Hotel de referência na oferta de serviços de alojamento na costa Ocidental Africana.

Organograma do Hotel Praia Mar

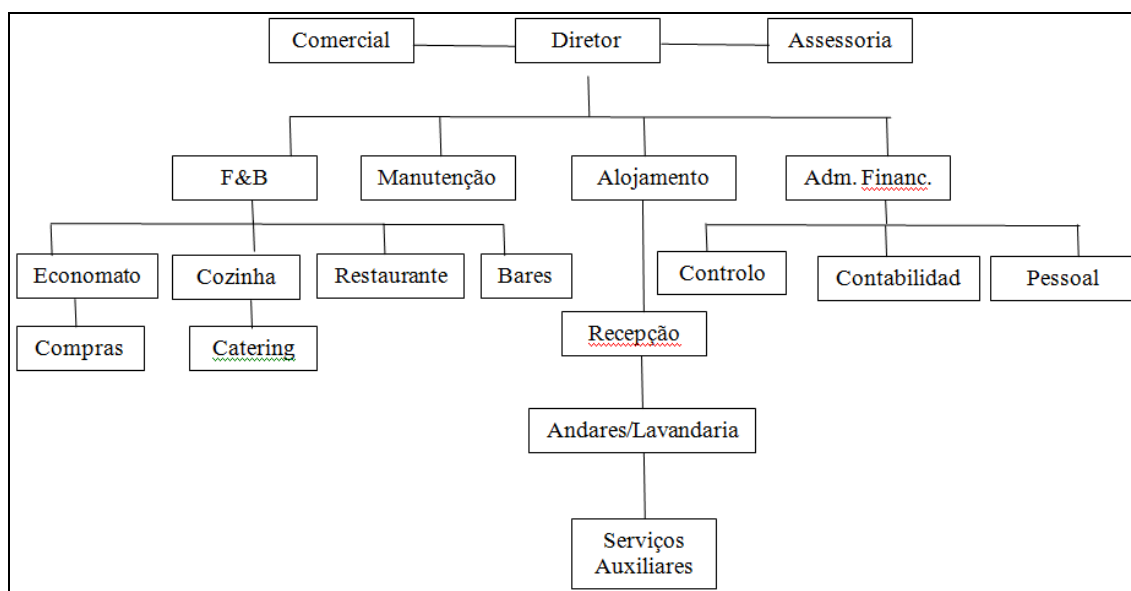


Ilustração 1: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOTEL PRAIA MAR

Fonte: Hotel Praia Mar

1.5 Departamento de *F&B*

“Providenciar alimentação e bebidas para aqueles que não estão nas suas casas ou simplesmente para aqueles que estando em casa não desejam executar tarefas culinárias, é um negócio em expansão, especialmente, nos países desenvolvidos”. (Moses, 2002)

Em Atenas, cerca de 500 a. C., já existiam albergarias onde se serviam abundantes refeições aos residentes e visitantes. O serviço de alimentação e bebidas foi iniciado com o aparecimento do comércio e as consequentes deslocções dos seus agentes.

O aumento dos tempos livres, o forte incremento do turismo em geral, a mudança de hábitos alimentares, o aumento da população nas cidades, entre outros, são fatores que muito contribuíram para o *boom* que hoje assistimos na indústria alimentar.

O Departamento de *F&B* é a parte integrante da estrutura de qualquer hotel, tem a função de completar o alojamento e serviços em geral, especialmente na área de alimentos e bebidas.

O Gestor de *F&B*, é o responsável por estabelecer e colocar em prática os procedimentos, políticos e ações que melhorem a eficácia da operação de forma a aumentar a rentabilidade e atingir os objetivos definidos.

Organograma Funcional do F&B

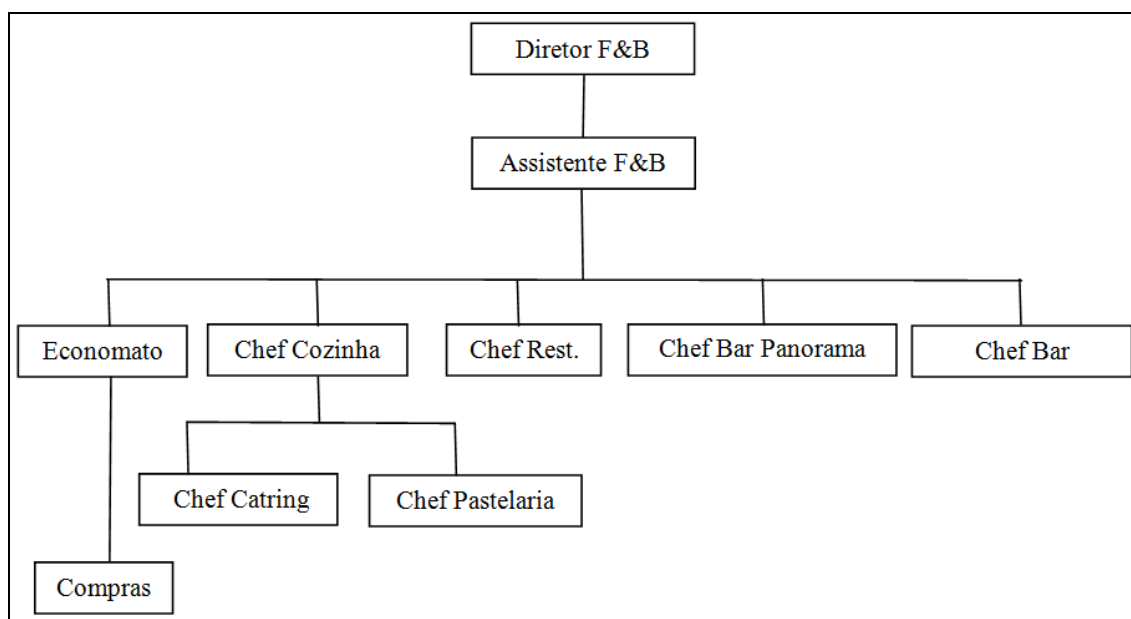


Ilustração 2: ORGANOGRAMA FUNCIONAL DO F&B

Fonte: Hotel Praia Mar

1.6 O Papel do Gestor de *F&B*

“A gestão de A&B é muito mais do que um simples controlo de géneros alimentícios e líquidos: o objetivo principal da gestão de A&B é de planear, organizar, coordenar, dirigir e avaliar todas as operações e recursos, desde o pessoal, produtos alimentares, tempo, energia, equipamentos, utensílios, acondicionamentos, preparação, confeção, venda, distribuição até a avaliação dos serviços prestados”. (José Ribeiro, 2011)

O papel do gestor consiste em fazer frente a constantes desafios, aproveitar as oportunidades e conseguir êxitos financeiros para a empresa, devendo estabelecer e manter uma perfeita comunicação entre todas as divisões do setor de A&B.

O gestor tem como obrigação analisar os gastos, as receitas, o nível de compras e colocar em prática precedentes eficazes de controlo de custos especialmente nas seguintes áreas:

Planear a Produtividade do Trabalho

- Elaborar planos de acordo com os pressupostos e objetivos operacionais para melhorar a eficácia;
- Analisar os resultados, para verificar se os métodos estão a ser aplicados de forma eficaz.

Avaliação e Consulta

- Analisar e avaliar os desvios da atividade normal, investigando as suas causas caso existam;
- Identificar e valorizar as forças internas e externas que possam afetar a rentabilidade e os objetivos operacionais, investigando as suas causas e recomendando ações corretivas.

Análise Financeira

- Reunir estatísticas diárias, semanais, mensais e anuais de receitas, custos ou de ocupação para realização de relatórios;
- Preparar relatórios periódicos de produtividade e operacionais;
- Verificar a exatidão da faturação e os procedimentos de controlo de receitas;
- Coordenar e efetuar os inventários de fim de mês;
- Elaborar estratégias de vendas e sistemas de controlo de gastos.

O gestor deve ser simultaneamente, um conselheiro económico, um mecânico e um sociólogo, devendo conhecer as vantagens e os inconvenientes, dos métodos alternativos e selecionar aqueles que sirvam os objetivos da empresa.

PARTE II – ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

2.1 Caracterização do Departamento de *F&B*

“A área de alimentos e bebidas, dentro da estrutura organizacional e funcional do Hotel, é a mais complexa. Tem-se constituído num verdadeiro calcanhar de Aquiles para muitos administradores de hotéis, sobretudo porque nessa área as despesas com a mão-de-obra são aproximadamente 2,5 vezes maiores do que no sector de hospedagem e a receita é 4 vezes menor, comparativamente com o mesmo sector”. (Castelli, 2003)

Este departamento, independentemente da categoria do estabelecimento, apresenta-se como um tremendo enigma, caracterizando-se por:

- Reduzidos níveis de rentabilidade;
- Elevada concorrência;
- Dificuldade em atingir e manter consistência ao longo do tempo;
- Mão-de-obra intensa;
- Elevada exposição pública, sujeita a crítica facial;
- Elevados riscos com a saúde dos consumidores;
- Exigência de uma gestão rigorosa, competente e dedicada;
- Oscilação no mercado de procura;
- Impossibilidade de formação de *stocks*.

A qualidade e o custo dos produtos alimentares adquiridos, os cuidados na sua armazenagem e a gestão adequada das existências são alguns das responsabilidades, as quais interferem decisivamente na boa operacionalidade dos diversos setores de *F&B*.

A semelhança de todas as atividades económicas, também a indústria hoteleira na sua vertente *F&B*, tem evoluído. Graças as novas tecnologias de produção, meios

informáticos, sistemas de controlo eficientes e produtos inovadores, têm-se conseguido, cada vez mais, dar atenção aos clientes e centrar toda a energia no aperfeiçoamento do produto final.

“Na moderna gestão de *F&B*, o consumidor é o foco de todo o planeamento operacional, desde a conceção do produto até ao seu serviço, originando o seu posterior desenvolvimento”. (Moser, 2002)

Neste tipo de estabelecimento, os clientes conciliam a satisfação das suas necessidades alimentares com o prazer de permanecer algum tempo em redor de uma mesa, degustando uma refeição ou uma bebida na sua esfera familiar, de amigos ou mesmo profissional.

2.1.2 O *Marketing* em F&B

“O plano de *marketing* é uma espécie de “bíblia”, isto é, um referencial para todas as pessoas que integram o hotel, tornando-se na prática, num excelente instrumento gerencial pelo fato de conter as ações, os meios e os objetivos a serem atingidos, durante um determinado período”. (Castelli, 2003)

O marketing surge como um instrumento fundamental na análise do mercado, na conceção do produto e na promoção das vendas, perspetivando a obtenção de maior quota de mercado bem como na capacidade de ultrapassar as expetativas dos clientes.

Variáveis de *Marketing*

A aplicação dos princípios de *marketing* a gestão de uma empresa faz-se através de um conjunto de ações sobre os fatores internos que são controláveis pelo gestor, designada de *Marketing Mix*, permitindo a empresa colocar em prática as suas táticas de modo a atingir os objetivos definidos. O *Marketing Mix*, também conhecido como os 4 P do *marketing*, compreende ações sobre:

1. Produto / Serviços

Tendo em perspetiva manter-se sempre como uma referência no mercado

hoteleiro, o HPM dispõe de uma variedade de produtos e serviços, tais como:

- **Restauração:** com um Restaurante moderno, com capacidade para mais ou menos 100 pessoas e com ampla vista para a praia de Quebra Canela, esta equipada com os mais sofisticados equipamentos de restauração. São vários os tipos de serviços praticados: serviço a lá carte, *buffet self-service*, a inglesa direto e indireto e o serviço a Americana;
- **Bar de Piscina:** complementando o serviço da piscina, aos clientes que procuram o hotel para se refrescarem na grande piscina, bem como aos hóspedes, dispõe do Bar onde poderão desfrutar de uma carta de *snack* e bebidas variadas, com serviço de *buffet* aos domingos;
- **Bar Panorama:** situado a frente do restaurante, gozando desta feita de uma linda vista sobre a praia de Quebra Canela, dispõe de uma seleção de bebidas variadas dos melhores, e com petiscos *made in* Praia Mar, para além da carta de sushi para apreciar, com uma animação musical aos fins-de-semana;
- **Bar Lobby:** situado na recepção para que, enquanto o hóspede estiver a espera da hora do *check-out*, do *check-in*, ou mesmo num encontro na recepção poder usufruir de um café ou de uma bebida rápida;
- **Eventos:** dispõe de estrutura e serviços para eventos que podem ser realizados na piscina, no restaurante ou mesmo no panorama, tais como *coffee breaks*, almoços de trabalho, jantares diversos, *cocktails*, casamentos, batizados, espetáculos musicais, conferências nacionais e internacionais, videoconferências.

2. Preço

A determinação do preço faz parte da estratégia adotada pela empresa para o alcance dos objetivos previamente estipulados. O preço da alimentação é determinada de acordo com o tipo de cliente, uma vez sendo hóspede do hotel e estando no regime de meia pensão (MP) ou pensão completa (PC), o preço das refeições estão incluídas na diária, com um preço mais baixo. Se o hóspede não estiver nestas modalidades, pagará o preço normal assim como para os clientes passantes. Para os eventos os preços são elaborados consoante o tipo de evento e as suas necessidades.

3. Praça ou Distribuição;

O hotel faz a comercialização e distribuição dos seus produtos e serviços através das agências de viagens e dos operadores turísticos que são os seus parceiros estratégicos. Também, junto das empresas, embaixadas, câmara de comércio e do público em geral, através de relações públicas e *mailings*.

4. Promoção ou comunicação;

“A promoção de vendas consiste nos esforços de comunicação mercadológica utilizados em espaço e tempo determinados, junto aos canais de revenda dos consumidores, com o objetivo de agilizar as vendas, incrementando o volume total consumido ou imediatizando o consumo futuro”. (Ribeiro, 1985)

A promoção das vendas pode ser definida como um conjunto de métodos e recursos que visam aumentar o volume das vendas de um produto ou serviço durante um período de tempo determinado, explorado pelo hotel em duas vertentes:

Promoção interna

Os hóspedes são os primeiros potenciais clientes dos diversos pontos de venda existentes na unidade hoteleira, podendo frequentar um ou mais vezes, quer seja por necessidade efetiva associada a uma falta de opção, quer seja porque algum sinal o atraiu para o espaço.

A promoção interna é um instrumento fundamental para atrair os hóspedes aos pontos de venda, sendo utilizado pelo hotel de modo a promover os espaços junto aos hóspedes através de:

- Entrega de um *voucher* de desconto no consumo de *F&B*, no *check-in*;
- Desconto especial no preço das bebidas de bar em determinadas horas;
- Preço atrativos para o regime de meia pensão (MP) e pensão completa (PC);
- Menu para datas especiais: Natal, Fim de Ano, Páscoa, Cinzas, Namorados;
- Música ao Vivo.

Promoção Externa

A promoção externa deverá focalizar em duas vertentes diferenciadas, clientes individuais e de grupos, cada um com especificidades próprias:

- **Clientes Individuais:**

- Cartão de cliente com descontos nos pontos de vendas;
- *Happy Hour*;
- *Mailings*;

- **Clientes de Grupos:**

Esta modalidade deverá estar sempre suportada por um *kit* de banquetes com diversas sugestões de ementas para os diferentes eventos que a unidade hoteleira propõe:

- Pacotes especiais;
- *Buffets* diversos;
- Descontos às empresas;

- Oferta de sala de reunião, na compra de serviços de *F&B*;
- Descontos nos serviços de *F&B* no aluguer as sala de reunião.

2.1.3 Caracterização do Produto *F&B*

Para Kotler, um produto é, em termos gerais, um bem ou um serviço que se utiliza para se satisfazer necessidades concretas. Estes bens e serviços têm características que, de forma geral, as diferenciam da unidade de negócio que os presta, sendo adquiríveis e usáveis independentemente desta.

Quando uma pessoa escolhe um restaurante ou um bar, não o escolhe só pela comida ou bebida, também tem que levar em conta os recurso humanos que a confeccionam e prestam o serviço, a decoração, o ambiente e a localização.

Na restauração, há que ter a perceção de que o êxito do negócio depende do produto resultante da totalidade de elementos que o formam, porque a restauração é o somatório de centenas de pequenos detalhes que dão forma a uma ideia de negócio.

O serviço é uma atividade ou benefício, essencialmente intangível, em que um oferece e outro recebe, não resultando na posse de produto algum. Possui quatro características principais:

1. **Intangibilidade:** o produto não pode ser utilizado antes da compra. O vendedor deve passar ao comprador todos os aspetos que o tornam o mais tangível possível, reduzindo a ansiedade e incerteza a respeito da compra;
2. **Inseparabilidade:** a produção acontece simultaneamente com o consumo, tanto produtor como consumidor fazem parte da produção, e deles dependerá a qualidade produto ou serviço;
3. **Heterogeneidade:** os serviços são prestados por pessoas diferentes, em situações diferentes, e a cada momento essa qualidade pode variar. Pode variar também em relação a sazonalidade e a demanda pode alterar a qualidade;
4. **Perecibilidade:** os serviços não podem ser preservados ou armazenados,

revendidos ou devolvidos. Esse é o grande contraste existente em relação as mercadorias que podem ser armazenadas e revendidas em outro momento ou ainda devolvidos em caso de insatisfação.

Para reduzir o sentimento de incerteza e insegurança, o HPM procura dar aos seus clientes o maior conforto possível no atendimento, primando pela eficácia no serviço prestado, padronizando os serviços treinando os colaboradores de modo a incentivá-los a ter procedimentos e condutas semelhantes.

2.1.4 Estudo do Mercado

“Mercado são todos os indivíduos e organizações que são clientes efetivos ou potenciais de um bem ou serviço”. (Kotler, 1972)

O mercado pode ser estudado em duas vertentes:

A vertente de Clientes; O Mercado da Procura

Aquilo que se compra depende sempre da capacidade económica do potencial comprador, resultando da procura de satisfação de necessidades, dependendo das características de cada individuo e do meio em que este se insere.

No ato da compra pressupõe que o comprador tenha conhecimento do produto, desejo de comprar, condições económicas e sociais.

A compra pode ser por impulso, resultando de uma decisão momentânea em resposta imediata a um dado incentivo, ou pode ser planeada, resultante da ponderação de informações recolhidas e da avaliação de diferentes possibilidades de satisfazer uma dada necessidade.

A vertente da produção; O Mercado de Oferta

O que hoje se oferece ao mercado não é um serviço isolado, mas sim um conjunto inter-relacionado de serviços, o produto global que representa o conjunto de mais-valias acrescentados ao produto base nas diferentes fases da sua distribuição.

A qualidade do produto turístico depende de fatores incontrolláveis para o responsável pela sua produção, sendo que, por um lado, depende do próprio cliente e, por outro, depende dos condicionalismos climáticos, políticos e outros do meio em que o mesmo é prestado.

O mercado não é um todo homogéneo, não obstante, será fácil caracterizar grupos de pessoas que apresentam algum ou algumas características comuns. A orientação da empresa para o cliente implica a necessidade de compreensão dessa heterogeneidade.

Neste contexto o HPM redesenha toda a operação em função do aperfeiçoamento e da inovação do produto final, sendo a criatividade um fator crítico de sucesso inovando os espaços, os métodos de produção e de serviços e de toda a oferta disponível.

Através do estudo do mercado, pode-se ainda identificar os segmentos de mercado que podem enquadrar no perfil do hotel, permitindo escolher a própria clientela oferecendo-lhe produtos e serviços que a satisfaçam, tendo em conta os custos e a rentabilidade da segmentação de um mercado.

Segundo Kotler, a segmentação do mercado é a identificação, num mercado de grupos com características próprias.

No caso da hotelaria poderão ser distinguidos os seguintes segmentos:

- Hóspedes individuais
- Grupo de hóspedes
- Grupos passantes

- Clientes locais (executivos ou residentes)
- Serviços especiais (Banquetes diversos, *catering*)

Deste modo o HPM procura conhecer, o máximo possível, o mercado para tentar analisar pontos como as tendências, as manobras da concorrência, as inovações, o comportamento e hábitos de compra, eficácia da comunicação, aceitação dos produtos e serviços e necessidades não satisfeitas.

2.1.5 Gestão dos Recursos Humanos

“Gerir Recursos Humanos é uma tarefa inerente a todas as chefias e gerências da área. Pode-se, pois, afirmar que toda a pessoa que tem sob suas ordens alguns empregados, exerce também a função de gerência de Recursos Humanos”. (Castelli, 2003)

A gestão dos recursos humanos é aplicada a qualquer tipo ou tamanho de organização e dependendo da situação de cada um. Deste modo, a gestão dos recursos humanos deve ser flexível e adaptável, sujeita a um desenvolvimento dinâmico.

“Os recursos humanos constituem uma função vital em qualquer empresa, especialmente nas empresas hoteleiras, onde o fator humano é intenso. O contributo do recurso humano é essencial para todos os colaboradores nas suas várias etapas dentro da organização: admissão, integração, formação, acompanhamento, avaliação, gestão de carreira, gestão de conflitos, etc.”. (Moser, 2010)

A área de RH passou de um simples departamento de pessoal para um agente de transformação na organização, provocando mudanças e oferecendo sustentação na implementação dos mesmos. A empresa que prima pela gestão de pessoas, certamente obterá resultados benéficos a sua saúde organizacional, aumentando a produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e proporcionando satisfação aos empregados.

No HPM, cabe a Direção do *F&B* ocupar-se dos assuntos de RH do respetivo departamento. O *F&B* é responsável pelo recrutamento do pessoal, da avaliação de desempenho e do fornecimento de dados para o processamento do mapa de férias,

relativamente as áreas ligadas a esse departamento.

Processo de Recrutamento e Seleção

O recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa atrair candidatos potencialmente qualificados entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos.

O recrutamento pode ser Interno, Externo ou Misto

1. **Recrutamento Interno:** envolve a promoção, transferência ou promoção e transferência, procurando preencher a vaga, recorrendo a colaboradores internos, que, através do seu desempenho, revela aptidão, potencial e disponibilidade para o exercício da função a preencher;
 - Vantagens: o fato de ser uma fonte mais próxima, rápida e menos custosa; obtenção de informações mais precisas e a possibilidade de preparação para a promoção e de melhoria da moral e das relações internas;
 - Desvantagens: o fato de que o RH interno as vezes não é suficiente, requer treinamento, pode gerar ressentimento por parte dos não promovidos, tende a reduzir a inovação no trabalho.
2. **Recrutamento Externo:** ocorre, quando havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com candidatos externos a organização através de anúncios, escolas e universidades, rádios, televisões, jornais, ou aproveitando a base de dados de candidaturas espontâneas;
 - Vantagens: a pré-selecção, a possibilidade de renovar o ambiente e o investimento em novos talentos;
 - Desvantagens: o fato de ser um processo demorado e caro, o recrutamento culmina com a apresentação do curriculum ou com o preenchimento da proposta de trabalho, funcionando como um catálogo ou um portfólio do candidato.
3. **Recrutamento Misto:** abrange tanto o recrutamento interno como o externo.

A direção do *F&B* do HPM, verificando a necessidade de recrutamento dentro do *F&B*, analisa a referida necessidade dando prioridade ao recrutamento interno. Não havendo funcionário interno que se enquadra ao cargo, passa-se ao recrutamento externo colocando anúncios nas redes sociais e jornais, *site* do Hotel. De seguida faz-se a triagem das candidaturas, selecionando os que melhor se enquadram no perfil do cargo.

A fase da entrevista permite informar os candidatos sobre as características do cargo e da empresa e também obter mais informações sobre os candidatos, determinando depois o candidato que melhor se enquadra no perfil.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários de uma determinada empresa.

É um importante ferramenta de trabalho para a administração de recursos humanos, auxiliando, com informações, na tomada de decisões sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões e necessidades de formação.

Tem como objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando melhorias no desempenho de suas funções no ambiente de trabalho.

O HPM avalia os seus colaboradores através de um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento dos colaboradores durante um certo intervalo de tempo, analisando a postura profissional, conhecimentos técnicos e a relação com os outros colegas de trabalho.

O departamento de F&B do HPM tem, sob sua responsabilidade, 71 colaboradores distribuídos pelos vários sectores.

Recursos Humanos do Departamento de *F&B*

DESCRIÇÃO	QUANTIDADES
Director de F&B	1
Assistente de F&B	1
Restaurantes e Bares	20
Cozinha	20
Catering	19
Pastelaria	6
Economato	4
Total	71

Tabela 1. Recursos Humanos do Departamento de F&B

Fonte: Elaboração própria

2.1.6 As Normas de Higiene e Segurança Alimentar

“Um dos grandes problemas a ultrapassar na área da indústria alimentar foi apreender a conservar os alimentos. Atualmente, os restaurantes na sua grande maioria, utilizam produtos pré-elaborados pela indústria investindo também, cada vez mais, na tecnologia de embalagens que permitam um melhor manuseamento, facilitando assim as operações das suas cozinhas.” (Ribeiro, 2011)

HACCP

Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) é um sistema de gestão de segurança alimentar, baseado nos princípios de higiene que devem ser utilizados para evitar ou reduzir a possibilidade de ocorrência de um perigo.

Consiste numa abordagem de forma sistemática a segurança alimentar com vista a simplificar e uniformizar critérios e soluções para garantir a segurança dos alimentos através da análise e determinação de limites que controlem o processo.

É um sistema que aumenta a confiança e segurança do consumidor na empresa e nos produtos disponibilizados, reforçando a imagem do estabelecimento junto dos clientes.

A aplicação do sistema no setor alimentar tem como principal objetivo assegurar e gerir a qualidade dos alimentos, prevenir intoxicações alimentares, defendendo o consumidor e a imagem comercial.

O sistema *HACCP* integra 7 princípios fundamentais:

1. Identificação e análise de todos os possíveis perigos de contaminação, desde a entrada e aprovisionamento da matéria-prima até a obtenção e despacho do produto final;
2. Determinação dos Pontos Críticos de Controlo (PCC) de cada um dos perigos assinalados;

3. Definição dos limites críticos para cada PCC;
4. Definição de procedimentos de monitorização dos pontos críticos;
5. Estabelecimento de um plano de ação a adotar sempre que os limites críticos sejam ultrapassados, ou seja, ações corretivas;
6. Implementação de um sistema de verificação do funcionamento do plano de *HACCP* adotado;
7. Implementação de um sistema efetivo de registo do resultado de todos os testes efetuados em cada ponto crítico.

A maior vantagem deste sistema consiste no fato de ser baseado na prevenção, não sendo como os sistemas tradicionais que se limitam a inspeção. O sistema utiliza processos de identificação que o tornam integrável num sistema de qualidade, por exemplo das Normas NP EN ISO 9000.

Para prevenir, reduzir ou eliminar a contaminação dos alimentos durante a sua armazenagem e preparação, todos os aspetos inerentes a restauração devem ser controlados. O controlo é atingido se cumpridos os seguintes pré-requisitos:

- Plano de higiene;
- Código de boas práticas;
- Instalações e equipamentos;
- Legislação específica de cada setor;
- Controlo de pragas;
- Higiene pessoal;
- Tratamento e controlo de águas;
- Regras de armazenamento;

- Seleção de fornecedores;
- Formação.

O HACCP é um sistema preventivo de gestão da segurança alimentar baseado na prevenção da ocorrência de pragas e riscos em pontos específicos da cadeia alimentar. O objetivo é produzir alimentos sãos, seguros, reduzindo os riscos para a saúde pública.

O HPM, através da aplicação dos procedimentos, procura cumprir ao máximo as regras de HACCP, criando ações de sensibilização junto dos colaboradores para que haja um cumprimento rigoroso dessas normas, pensando essencialmente na prestação de um serviço de qualidade garantindo a segurança alimentar do cliente e na imagem do próprio hotel.

2.1.7 O Controlo de Alimentação e Bebidas

“O controlo de F&B, através dos seus mecanismos próprios, previne a ineficiência em todo o ciclo operacional da produção, antecipando e corrigindo desvios aos indicadores de gestão pré-estabelecidos. Funciona como uma permanente auditoria interna a operação de F&B.” (Moser,2002)

O controlo de *F&B* é um eficaz instrumento de gestão através do qual pode ser avaliado o desempenho de qualquer operação de comidas e bebidas, relacionando indicadores de gestão previamente estabelecidos com valores reais, permitindo que sejam tomadas medidas corretivas, de forma a minimizar os desvios existentes entre os resultados estimados e os verificados.

O controlo se resume a fazer o acompanhamento de tudo o que se consome, desde que é solicitado ao fornecedor até ser vendido ao cliente e de tudo o que se recebe em troca das vendas, aplicando uma série de técnicas e sequência de ações:

- Ordem de compras;
- Recebimento de mercadorias;

- Requisições dos setores;
- Transferências entre setores;
- Comandos de pedidos;
- Inventários;
- Cobrança ao cliente;
- Conferência de caixa.

O departamento de controlo do HPM faz a verificação, conferência e fiscalização das compras em todas as fases do circuito das mercadorias, desde a sua entrada até ao seu consumo. Desta forma destacam-se as seguintes fases e as principais ações de controlo a desencadear, respetivamente:

1. **Compras:** verificação da aquisição dos produtos nas melhores condições de preço e qualidades;
2. **Recepção:** controlo de qualidade, do preço, das quantidades e do estado de conservação das mercadorias recebidas;
3. **Armazenagem:** verificação do acondicionamento dos produtos nos locais apropriados e das suas condições de higiene e temperatura, gestão dos *stocks* e valorização das mercadorias;
4. **Distribuição:** controlo da transição dos produtos dos armazéns para as diferentes seções de produção e venda, conforme requisições internas;
5. **Verificação:** verificar a confeção dos pratos conforme padrões de qualidade estabelecidas e análise dos rácios de custo;
6. **Venda ou Consumo:** análise da oferta de *F&B* e respetivos preços de vendas para os diferentes postos de venda, análise dos potenciais de venda e da rentabilidade do departamento.

Diariamente faz o controlo dos bares e restaurante, acompanhando e analisando os

inventários diários, comparando-os com as vendas do sistema, faz o controlo das comandas feitas a cozinha comparando-as com as vendas do sistema e também faz o controlo de caixa.

No final do mês faz-se o inventário mensal, de todos os setores para análise dos custos e das diferenças, em que participam duas pessoas do Controlo, uma pessoa da Contabilidade e uma pessoa do *F&B*, para além dos responsáveis dos setores.

“Os efeitos negativos decorrentes da ausência ou ineficácia dos serviços de controlo, refletem-se em múltiplos aspetos, tais como: compras ineficientes, favoritismo na escolha de fornecedores, desvio de mercadorias, excesso de desperdícios, deterioração de produtos, excesso de *stocks*, fixação incorreta dos preços de venda, venda não faturada, etc.”. (Moser, 2002)

O controlo visa sobretudo maximizar a qualidade e a rentabilidade e simultaneamente prevenir a ineficiência ou roubo. Deve ser interpretada como um meio a disposição para que os fins possam ser atingidos, garantindo a otimização dos resultados de qualquer operação de *F&B*.

2.1.8 A Ementa

“A ementa constitui hoje um dos mais importantes instrumentos de venda na medida em que reflete todo o esforço desenvolvido por uma operação de serviço de *F&B*. Os preços de venda dos pratos afetam em certa medida a política de compras e de custos, e indicam igualmente o tipo de serviço do restaurante, obrigando a contratação de pessoal com grau de especialização equivalente”. (Ribeiro, 2011)

Na elaboração de uma ementa para um restaurante, pretende-se que esta se torne popular pela sua aceitação e sobretudo rentável. A maximização do resultado implica ter na ementa produtos que tenham uma boa rotação, que agradem a clientela, e com boa margem de contribuição, devendo estar empenhado na sua elaboração o gestor de *F&B*, o chefe de cozinha, o chefe de sala e o ecónomo, de modo a garantir a satisfação dos desejos e da expectativa criada pelo cliente, através do fornecimento de uma refeição apetitosa e equilibrada.

A ementa deverá transparecer vitalidade, ser atrativa e transmitir um certo desejo ao cliente. O *layout* e a própria impressão inicial são fatores influentes no êxito da operação, devendo obedecer, para além da sua estrutura alguns requisitos básicos de forma a satisfazer o mercado onde esta inserido bem como assegurar a máxima rentabilidade operacional:

- Perfil da clientela e a categoria do estabelecimento: a definição do tipo de cliente, turista, 3ª idade, homem de negócio, e o tipo de unidade hoteleira são aspetos que tem influência direta na conceção do menu;
- Análise da concorrência: fazer um estudo da oferta da concorrência, nomeadamente dos seus produtos, serviços e preços é um importante referencial na planificação dos produtos;
- Capacidade das zonas de produção e serviços: a cozinha e áreas adjacentes deverão possuir os equipamentos adequados e o espaço necessário de forma a dar plena resposta a operação;
- Competência técnica do pessoal: chefias e colaboradores deverão ter conhecimento e experiência suficiente para todo o processo de produção e serviço implícito nos *menus*;
- Rácio de Custo: os vários *itens* do *menu* devem, atingir o rácio de custo pré determinado, de forma a rentabilizar o negócio;
- Ordenação dos diversos pratos: seguindo uma determinada lógica sequencial, na maioria dos casos encontra-se a seguinte ordem: entradas, sopas e cremes, saladas, ovos e massas, peixe e mariscos, carnes e sobremesa;
- Existência de diversas opções: permitindo ao cliente ter a possibilidade de escolha, devendo ser controlada, uma vez que o excesso de oferta conduzirá um elevado investimento e *stocks* com o conseqüente risco de deterioração;
- Facilidade na aquisição dos produtos: os produtos locais são mais fáceis de adquirir e mais económicas contribuindo assim para uma exploração mais rentável;

- Apresentação do *menu*: *design* atrativo, tipo de letra legível, aspeto limpo e cuidado, textos traduzidos para diversas línguas.

A Engenharia da Ementa

Segundo Ribeiro, 2011, nem todos os *itens* de bebidas e comidas vendem o mesmo número de unidades, nem todos tem a mesma margem de contribuição e como tal, nem todos tem a mesma rentabilidade e contribuem para a receita na mesma proporção.

A engenharia de ementa é um eficiente instrumento de gestão de vendas, permitindo avaliar a conjugação entre a popularidade e a rentabilidade dos produtos que compõe a oferta de *F&B* num determinado ponto de venda.

Esta análise é importante na avaliação do desempenho de vários pratos que constituem a carta de um restaurante, permitindo saber quais aqueles que interessam vender e os que devem ser substituídos.

Análise da Popularidade e Rentabilidade

Este modelo assenta em três grandes pontos:

1. Procura do cliente: número de doses vendido;
2. Análise das preferências dos clientes para cada *item* do *menu*;
3. Margem de contribuição: diferença entre o preço de custo e o preço de venda do prato.

Para o cálculo da popularidade e rentabilidade será necessário:

- Definir o período de tempo;
- Conhecer o número de pratos da mesma família a ser analisada;
- Contabilizar o número de doses vendidos no período definido;
- Calcular a totalidade das doses das iguarias em estudo;

- Calcular o peso, em percentagem, que cada prato tem relativamente ao somatório das doses vendidas.

A popularidade de um *menu* pode ser calculada através da divisão total das vendas de um *item* pelo número de prato em análise:

Fórmula 1: Popularidade

$$\text{POPULARIDADE} = (\text{Vendas} / \text{Total de Doses}) * 100$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

O Índice de Popularidade é calculado da seguinte forma:

Fórmula 2: Índice de Popularidade

$$\text{ÍNDICE DE POPULARIDADE (IP)} = (1 / \text{n}^\circ \text{ pratos a analisar} * 70\%) * 100$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

Após o cálculo do IP, pode-se comparar a percentagem de cada *item* com a percentagem do IP, os *itens* que conseguirem uma percentagem superior ao índice são considerados Populares tomando a designação de (A) e os que apresentarem um índice inferior são os Não Populares, (B).

A rentabilidade dos pratos é obtida através da margem de contribuição (MC) calculada através da diferença entre o preço de venda e o preço de custo sem IVA.

Fórmula 3: Margem de Contribuição Unitária

$$\text{MCU} = \text{Preço Unitário de Venda} - \text{Preço Unitário de Custo}$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

Fórmula 4: Total de Margem de Contribuição

$$\text{TMC} = \text{Total de Vendas} - \text{Total Custos}$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

Índice de Rentabilidade (IR) será o valor da rentabilidade médio com que os *itens*

contribuem durante o período em estudo através da divisão do total da margem de contribuição de todas as doses pelo número de doses vendidas.

Fórmula 5: Índice de Rentabilidade

$$IR = \text{Total Margem de Contribuição} / \text{Total de Doses Vendidas}$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

Para um *item* cuja MC representa um valor acima do IR diz-se que tem Alta Rentabilidades (A); quando sucede o inverso diz-se que tem Baixa Rentabilidade (B).

Através do cruzamento da Popularidade e da Rentabilidade encontramos as classes através do qual podemos tomar decisões ou agir de acordo com o comportamento de cada *item*, nomeadamente se devem ser mantidos, substituídos ou alterados;

- **STAR, AA:** Alta Popularidade, Alta Rentabilidade: são *itens* que vendem bem e são rentáveis. Devem ser mantidos tendo em atenção a quantidade e qualidade;
- **PLOWHORSE, AB:** Alta Popularidade, Baixa Rentabilidade: são os *itens* que vendem bem mais não são rentáveis. Deve-se analisar a ficha técnica de modo a verificar se existe possibilidade de trocar alguns dos ingredientes por outro com menor custo;
- **PUZZLE, BA:** Baixa Popularidade, Alta Rentabilidade: *itens* que vendem pouco mas são rentáveis. Deve-se promover e divulgar o *item* de modo a aumentar as suas vendas;
- **DOG, BB:** Baixa Popularidade, Baixa Rentabilidade: estes *itens* não vendem e não são rentáveis. Devem ser retirados ou substituídos, depois de analisada as causas da baixa popularidade e baixa rentabilidade.

A engenharia de *menu* é um instrumento de gestão de vendas e rentabilidade cujo principal foco é a ementa de um restaurante, quer ele esteja inserido numa unidade hoteleira ou não, com o objetivo rentabilizar melhor cada produto.

Desta forma o gestor de F&B do HPM consegue perceber quais os pratos que são mais rentáveis ou os que dão mais ou menos prejuízo permitindo ao gestor fazer as

devidas alterações em cada prato de forma individualizada.

2.1.9 Relacionamento de *F&B* com Outras Áreas

É extremamente importante que haja uma boa comunicação e coordenação entre o *F&B* e os diferentes departamentos e áreas do hotel.

A direção do *F&B* deverá manter uma total sintonia operacional com as restantes direções do hotel nomeadamente alojamento, recursos humanos e manutenção.

A Direção do Alojamento como principal função operacional a par da Direção do *F&B*, merece um destaque especial, pois o fato de os clientes hospedados no hotel consumirem nos diversos postos de venda, obriga a existência de mecanismos e logísticas operacionais entre os serviços de um e de outro departamento.

Também sob a orientação do departamento de Alojamento esta a secção de Limpezas que tem um papel importante no trabalho que exerce nos setores de *F&B*, mantendo as áreas limpas.

O RH constitui uma função vital em qualquer empresa de serviços, especialmente as empresas hoteleiras. O contributo do RH é essencial para todos os colaboradores nas suas várias etapas dentro da organização.

O papel da Manutenção revela-se fundamental na manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos existentes no departamento de *F&B*, bem como na introdução de novos equipamentos com tecnologias de produção ou de informação que permitem obter maior eficiência operacional.

2.2 EVENTO

O Evento é toda a atividade onde uma determinada organização interage com os públicos específicos, com o objetivo de divulgar, capacitar, educar ou promover um acontecimento previamente planeado.

Tipos de Eventos

- Discussão, Informação e Formação: engloba as reuniões, assembleias, congressos, conferências, convenções e palestras;
- Ação de Formação: jornadas, mesa redonda, *workshop*, simpósio, seminário, fórum;
- Religiosos e Comunitários: concílio, conclave, casamento, batizado;
- Acadêmicos: campo de férias, cerimônia de graduação, queima de fitas, feira de emprego, concurso intelectual e cultural, festas temáticas;
- Político e Protocolo: lançamento e encerramento de campanha, debate, tomada de posse, inauguração;
- Culturais, Lazer, Desportivas e Musicais: festival, teatro, exposição, audição;
- Alimentos e Bebidas: *cocktail*, *coffee break*, porto de honra, almoços, jantares;
- Empresariais: reuniões, videoconferências, lançamento de produtos, inauguração, exposição e *show room*.

2.2.1 Planeamento e Gestão de Eventos

O HPM dispõe de uma planilha onde regista todos os eventos solicitados com as seguintes informações: data, período, número de pessoas, tipo de evento, entidade que solicitou, se requer alojamento, se requer tradução simultânea, serviços de A&B, e o local onde o evento se realizará.

O evento pode ser solicitado com ano ou com dias de antecedência, chegando mesmo a acontecer eventos que foram solicitados com menos de 24 horas. Cada evento tem o seu devido tratamento, dependendo do local, número de pessoas e tipo.

Após a solicitação para a realização de um evento no HPM, este é analisado verificando as disponibilidades das datas, confirmando ou sugerindo datas alternativas,

enviando depois várias propostas para o serviço.

No caso de confirmação por parte da entidade que solicitou, esta deverá fazer o pagamento de 75% do valor até 15 dias antes do evento, devendo, fazer o pagamento da outra parte 24h antes do evento.

A realização de eventos no HPM tem como objetivo reforçar a sua imagem e posicionamento no mercado, e dessa forma fidelizar os clientes atuais, reconquistar os antigos e adquirir maior visibilidade, primando pela imagem que o serviço prestado transmite.

2.3 RESTAURANTE

Segundo Castelli, considera-se um restaurante o estabelecimento que fornece ao público alimentação mediante pagamento.

Esse conceito engloba os mais variados tipos de estabelecimentos, cada um deles contudo, possui características específicas, em função das quais são mais precisamente definidas.

A Restauração é um serviço que satisfaz uma necessidade primária, a alimentação, e como tal, deve ser considerada como uma atividade muito importante na economia.

Localização

A maioria dos problemas com que lutam os empreendimentos hoteleiros, resulta de uma estrutura defeituosa, com o consequente desperdício de energia e dos recursos humanos da empresa.

É extremamente importante que os problemas de implantação dos locais e dos equipamentos, nomeadamente a melhor articulação, a correta proporção no interior de cada um dos setores, sejam definidos desde do estudo do auto-projeto.

A estrutura e a funcionalidade das instalações constituem o elemento básico de toda a exploração, devendo a sua planificação ser feita de forma a evitar erros difíceis ou

impossível de corrigir e que possam comprometer o êxito funcional do estabelecimento.

A localização do Restaurante Prainha permite fácil acesso a cozinha, permitindo uma maior rapidez na execução dos serviços, através de duas portas para os funcionários, uma de entrada e outra de saída, sem degraus. A sua localização também permite fácil acesso dos hóspedes, é bem climatizado, bem iluminado, e sempre com música ambiente.

2.3.1 Responsabilidades

O chefe de Restaurante tem a seu cargo a orientação do setor, com distribuição de serviços ou tarefas na sala e copas, fiscalizando os serviços de limpeza e a *mise-en-place*.

Durante as refeições providência a receção e distribuição de mesas aos clientes, tomando, destes, a comanda do que vai ser servido, responsabilizando-se pela qualidade do serviço e pela satisfação dos clientes.

2.3.2 Tipologias de Restauração

- Restaurante Tradicional: possui uma ementa tradicional, a decoração é simples e tradicional, as louças são sem muito luxo ou sofisticadas. O serviço mais adotado é Inglesa Direto;
- Restaurante Internacional: normalmente localizado em hotéis, a ementa é composta por pratos nacionais e internacionais, o ambiente é decorado de forma clássica, com música ambiente. Podemos encontrar os seguintes tipos de serviços: Americano e Inglesa Indireto;
- Restaurante Gastronómico: com chefe de cozinha de renome, decoração elegante ou diferenciada, dimensões reduzidas e com elementos regionais, serviço Americano ou Inglesa Indireto;
- Restaurante de Especialidades: são especializados em determinado produto e

preparação, típicos de uma região ou país.

O Restaurante do HPM, enquadra-se na tipologia de Restaurantes Internacionais, *a lá carte* onde pode-se encontrar uma ementa composta com gastronomia nacional e internacional.

Mise-En-Place

A *mise-en-place* é a ação de preparação de todos os objetos e ingredientes necessários a realização de um serviço, ou seja, ter tudo pronto para o começo do serviço a hora estabelecida para a abertura do restaurante.

A *mise-en-place* é a base do serviço e representa sensivelmente metade do trabalho, devendo ser feita em função das iguarias constantes na ementa. As tarefas que a compõe são diversificadas e a eficiência deste trabalho dá ao profissional, nas horas de serviço uma garantia de tranquilidade.

Mise-en-place da Sala:

- Verificação da limpeza da sala e restantes equipamentos;
- *Mise-en-place* das mesas;
- *Mise-en-place* das roupas;
- *Mise-en-place* dos talheres;
- *Mise-en-place* dos aparadores;
- Preparação dos *rechauds*.

2.3.3 Serviços

O serviço prestado num restaurante deverá ser executado com eficiência, devendo, a sua qualidade, ser aquilo que o cliente percebe, resultando da comparação entre as perceções e as expetativas do cliente.

Tipologias De Serviços

Existem vários tipos de serviços, isto é, várias formas como as pessoas podem ser servidas ou se servir. Entre elas destacam-se;

- **Serviço à Francesa:** caracterizado pela apresentação da travessa à esquerda do cliente onde ele próprio se serve com a ajuda dos talheres de serviço;
- **Serviço à Inglesa Direto:** o empregado recolhe o serviço na cozinha, apresenta-o ao cliente, pelo lado esquerdo, e após a aprovação deste, começa a servir utilizando o talher de serviço;
- **Serviço à Inglesa Indireto:** o empregado transporta a iguaria colocando-o no *guéridon* ou carrinho de serviço, de seguida realiza o serviço, servindo as iguarias no prato, no *guéridon*, colocando-o a frente do cliente pelo lado direito;
- **Serviço Americana:** é o mais fácil de todos porque as iguarias são empratadas na cozinha e vão diretamente para as mesas. O serviço é feito pelo lado direito do cliente, sendo o prato colocado diretamente na frente do cliente;
- **Serviço à Russa:** este tipo de serviço está praticamente retirado da prática porque é muito demorado. As peças vêm da cozinha geralmente inteiras e são apresentados ao cliente para apreciação, colocadas depois no *guéridon* para serem trinchados;
- **Self-service:**
 - **Serviço Volante:** pouco formal, tendo como principal particularidade o fato de não existir lugares sentados. Os clientes ficam de pé e eles próprios se servem das iguarias;
 - **Serviço Buffet:** é semelhante ao serviço volante mas com a particularidade de os convivas tomarem a refeição sentada. O *buffet* permite ao cliente servir-se livremente e sem limite das iguarias expostas.

O Restaurante Prainha é um restaurante a lá carte, onde é praticado o serviço Americana, em que o prato vem já pronto da cozinha. Também pratica-se o serviço *self-*

service quando há almoços ou jantares *buffets*.

2.3.4 O Controlo de Restaurante

O controlo interno é um precioso substituto do gerente ou do diretor, pois é impossível estar em todos os lugares, todo o tempo, verificando cada passo das operações.

No Restaurante Prainha, o controlo aplica-se das seguintes formas;

- Controlo do pequeno-almoço feito todos os dias, comparando o fluxo de hóspedes e analisando os custos diários;
- Controlo dos Inventários diários, analisando os desvios e os custos diários das vendas;
- Controlo de fundo fixo de caixa;
- Controlo de comandas para cozinha comparando com o que foi lançado no sistema.

2.4 BARES

O bar é um local público onde se vendem bebidas alcoólicas e não alcoólicas, acompanhadas por vezes de petiscos. O serviço é feito ao longo do balcão ou em mesas onde o próprio desempenho do *barman* se constitui num dos componentes essenciais do ambiente.

No bar as pessoas se encontram geralmente para passar momentos de descontração, deve oferecer condições físicas para tal, como mesas, cadeiras e poltronas confortáveis e decoração adequada para proporcionar um bom ambiente aos clientes, e também oferecer condições de trabalho aos profissionais que ali trabalham.

2.4.1 O *Barman*

O relacionamento do *Barman* com a clientela é bem diferente daquele do pessoal dos outros departamentos.

O *Barman* está submetido, durante o seu trabalho, a uma série de tensões que requerem grande domínio de nervos, devendo estar atento para possíveis polémicas entre os clientes, fazendo o possível para evitá-las. Ele deve saber portar-se com absoluta serenidade, amabilidade e suficiente energia para resolver problemas da melhor maneira possível.

Mise-En-Place

A *mise-en-palce* tem como objetivo preparar o ambiente de trabalho para agilizar o serviço no momento do atendimento ao público. A abertura do bar implica uma preparação extremamente cuidada, para que durante o serviço não haja falhas que possam prejudicar a qualidade do serviço prestado.

A preparação do serviço consiste basicamente nas seguintes tarefas:

- Limpeza do espaço;
- Arrumação das cadeiras, mesas, sofás e caldeirões;
- Requisição de produtos para reposição;
- Limpeza e arrumação da prateleira;
- Conferência do fundo fixo de caixa;
- Preparação de talheres e loiça;
- Corte de limão, laranja, queijo, fiambre.

2.4.2 Regras Técnicas de Serviço

Para se poder realizar o conjunto de trabalho com a qualidade de que necessita o bar, é preciso seguir algumas regras de aplicação geral e de execução dos serviços que devem fazer parte do conhecimento do pessoal:

- Apresentar-se no horário marcado;
- Primar pela agilidade no serviço sem perder a elegância;
- Conhecer detalhadamente o *menu*;
- Estar sempre atento as possíveis solicitações dos clientes;
- Não passar a mão a frente do cliente durante o serviço;
- Servir as bebidas pela direita do cliente;
- Trocar constantemente os cinzeiros, e retirar sempre materiais sujos da mesa.

2.4.3 O Controlo de Bares

O bar é uma unidade que gera receita e despesa, por isso é fundamental que, para se atingir os valores pretendidos, haja mecanismos de controlo implementados para não permitir qualquer tipo de desvio.

O controlo dos bares no HPM assenta basicamente na análise das diferenças entre o custo e as vendas num determinado período através de:

- Inventários diários e mensais;
- Requisições e transferências;
- Controlo de comandas;
- Controlo do fundo fixo de caixa.

2.5 COZINHA

Todo o estabelecimento hoteleiro visa atingir, ao ser implantado, um determinado segmento do mercado. A cozinha deve ser projetada em função do tipo de público que se quer atingir, devendo ser bem dimensionada e localizada em relação ao restaurante que é o local onde se concretiza a venda.

A cozinha deve ser ampla o suficiente para a circulação das pessoas e para abrigar os equipamentos e móveis necessários para a recepção, preparo e distribuição dos produtos.

2.5.1 Responsabilidades

A Responsabilidade pela cozinha é do chefe, devendo este supervisionar as suas equipas, fazer escalas e distribuir tarefas, manter a disciplina e o cumprimento das normas, vigiar a apresentação e a limpeza de uniformes, bem como a *mise-en-place* e a qualidade da preparação dos pratos e do serviço.

Para que o pessoal que trabalha na cozinha tenha um bom conhecimento das normas, procedimentos, políticas, rotinas e postura que regem o setor onde trabalham, bem como as técnicas inerentes ao serviço, higiene e sanidade, segurança e prevenção de acidentes, é importante que recebam treino adequado sobre estes *itens* logo na admissão e antes de iniciarem o trabalho na secção. Compete ao chefe de cozinha manter a qualidade do treino, através de reciclagem e treino para valorização e promoção do seu pessoal.

2.5.2 Normas de Higiene e Segurança Alimentar

A limpeza é importante na cozinha, e é fundamental nos locais onde são manipuladas ou armazenadas os alimentos.

É importante o arejamento, a desbaratização, verificação de prazos de validade, cuidados na armazenagem evitando que produtos tóxicos estejam perto dos alimentos.

Manter as condições sanitárias deve ser uma preocupação constante do pessoal da

cozinha, que deve seguir as seguintes normas:

- Lavar as mãos depois de fumar, espirrar, comer ou se ir ao *wc*;
- Manter os alimentos na embalagem própria e não destruir os rótulos;
- Usar utensílios, e não as mãos, para manipular os alimentos;
- Verificar a temperatura das câmaras e mantê-las bem limpas;
- Limpar e desinfetar todas as áreas de trabalho no final de cada turno;
- Manter as áreas de lixo limpas, depositar lixo em depósito com tampas;
- Guardar os alimentos tapados, mesmo nas câmaras frias;
- Não guardar carne, peixe e frango no mesmo congelador.

A limpeza das áreas de trabalho deve ser constante. Devem ser removidos os detritos e sujidades de equipamentos e áreas de serviço, e utilizando água quente e os materiais de limpeza indicados devem ser limpos balcões e pisos, prateleiras, cubas e pias de lavagem, paredes e azulejos.

Código das Cores do *HACCP*

HACCP é uma abordagem sistemática e estruturada que permite a identificação, avaliação e controlo dos perigos que são significativos em todas as etapas da produção de alimentos, garantindo uma produção segura.

As cores das tábuas ajudam na organização e higienização da cozinha e dos processamentos de comida, porque em todas as fases da produção, transformação e distribuição, os alimentos devem ser protegidos de qualquer contaminação que os possa tornar impróprios para o consumo. É importante a utilização de tábuas e facas de cores diferentes, porque esse procedimento auxilia a prevenção da ocorrência da contaminação cruzada.

Código de Cores de *HACCP*

CORES DOS MATERIAIS	UTILIDADES
Amarelo	Aves
Branco	Produtos Lácteos
Vermelho	Carne
Azul	Peixes e Mariscos
Verde	Frutas, Verduras e Legumes

Tabela 2. Código de Cores de HACCP

Fonte: Hotel Praia Mar

2.5.3 Caracterização dos Setores Produtivos

A diversidade dos setores de produção varia consoante a dimensão da unidade hoteleira, podendo ser identificadas diversas secções de confeção, tendo todas em comum a missão de transformar matéria-prima em produto final.

O HPM possui duas cozinhas, uma central e uma junto ao bar da piscina, amplos, permitindo uma boa circulação dos funcionários, com zonas de preparação bem definidas:

- **Roda:** local de saída do serviço da cozinha para o respetivo ponto de venda, constituída por uma bancada, aquecida por meio de raios infravermelhos;
- **Zona Quente ou Zona de Confeção:** onde se encontra todo o equipamento necessário a confeção de alimentos tais como fogão, fornos, fritadeira e grelhadores;
- **Zona Fria ou *Garde Manger*:** destinada a preparação das carnes, dos peixes e dos legumes, bem como a confeção de pratos frios;

- **Zona de Lavagem:** área onde é efetuada a lavagem de todo o material da cozinha, sendo que dividido em dois espaços, uma para loiças e outra para as panelas, frigideiras, tachos.

A cozinha central do HPM é dividida nos seguintes setores:

- **Cozinha Geral:** para preparação dos *itens* do *menu*;
- **Pastelaria:** ocupa-se da confeção das sobremesas diversas para os diversos postos de vendas;
- **Catering:** que se ocupa da produção de alimentos para os transportes aéreos.

2.5.4 Ficha Técnica

A ficha técnica é um precioso documento onde é padronizado determinado *item* pertencente a uma ementa, garantindo a qualidade, quantidade, modo de confeção e apresentação que determinado prato deve ter sempre que é elaborado, assegurando a consistência do *item*.

A ficha técnica é fundamental e básica para o cálculo do preço de venda, assim como para a avaliação do *menu*, devendo descrever o custo das matérias-primas necessárias para a elaboração de uma ou mais doses, tais como:

- Nome do *item*;
- Número de porções;
- Lista de ingredientes;
- Métodos e tempos de preparação e confeção;
- Custos dos diferentes ingredientes;
- Custo total da ficha e custo por dose;
- Preço de venda sem IVA;

- Margem de contribuição unitária;
- Rácio do *food cost*.

A ficha técnica é o instrumento que garante a manutenção de um controlo de qualidade permanente em toda a produção de *F&B* do HPM, indispensável para calcular os potenciais preços de venda e análise do desempenho das vendas das comidas e bebidas.

Análise do Rácio de Custo da Comida

A ficha técnica é extremamente útil para a confeção, serviço, controlo e para a gestão, pois através dela obtém-se uma informação precisa sobre o custo e o respetivo rácio, bem como a margem de contribuição unitária.

Através da ficha técnica o gestor assegura a consistência em todo o ciclo produtivo, desde a confeção até ao serviço ao cliente, permitindo-lhe uma análise à rentabilidade individual de cada produto.

O Rácio é calculado da seguinte fórmula, com preços sem IVA:

Fórmula 6: Rácio do Custo Unitário

$$\text{Rácio Custo Unitário Prato} = \text{Custo Total Unitário} / \text{Preço Venda Líquido} * 100$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

Fórmula 7: Margem de Contribuição

$$\text{Margem de Contribuição} = \text{Preço de Venda Líquido} - \text{Custo Total Prato}$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

A análise destes indicadores numa perspetiva individual é útil, na medida em que permite avaliar o custo variável de cada *item*, bem com a sua margem unitária de lucro bruto.

Mise-En-Place

A boa *mise-en-place* dos diversos setores da cozinha é fundamental para a fluidez do serviço. É necessário que cada chefe de turno prepara adequadamente a zona com todos os utensílios, mercadorias, base de cozinha necessários para atender os pedidos que constam da carta de comidas dos setores.

A *mise-en-place* da cozinha do HPM consiste na preparação do *couvert*, dos ingredientes afetos aos pratos da carta, preparação dos molhos e também a preparação dos materiais necessários para efetuar o serviço.

2.5.5 O Controlo de Custos

Compete ao chefe de cozinha garantir os custos previstos nos setores sob sua supervisão, pelo que deverá sensibilizar o pessoal de modo a melhor aproveitar e manipular os géneros e materiais utilizados no setor.

A composição do custo em alimentos é alta e o retorno pequeno, e para manter os custos e as despesas dentro dos padrões aceitáveis, eles devem ser controlados e todos os empregados que trabalham no setor devem ajudar evitando despesas desnecessárias.

Análise dos Desperdícios

A análise dos desperdícios é um aspeto fundamental a considerar na gestão da produção, resultante da preparação e do corte das carnes e dos peixes. Trata-se de produtos com um peso bastante elevado no conjunto dos custos de produção e terá que ser efetuada uma valorização que corresponda ao peso líquida que representam, ou seja, a parte do produto que efetivamente se destina a ser confecionada.

Teste do Cortador

O teste do cortador é um importante instrumento de gestão, na medida em que permite valorizar as diversas subdivisões de uma determinada peça de carne ou de peixe comprada por inteiro, através de uma comparação com as peças do mercado.

A cozinha do HPM dispõe de um carnicheiro que faz o corte da carne e do peixe,

separando-os por dose, dependendo do tipo de carne ou de peixe e do seu peso na respectiva ficha técnica, permitindo assim um melhor controlo nas saídas.

Os desperdícios provenientes desses cortes, podem ser ou não reaproveitadas no refeitório do pessoal ou mesmo nas sopas diversas. Aqueles que não são aproveitáveis são feitos quebras com a presença de um elemento do controlo, através de um documento próprio que deverá ser assinada pelos dois e pelo chefe da cozinha.

2.6 ECONOMATO

O Economato é responsável pelo recebimento, conferência, armazenamento, conservação, distribuição e pelo controlo dos produtos utilizados pelos diversos setores do hotel, sendo que a sua organização e gestão do *stock* vai influenciar o bom desempenho dos diversos setores do hotel.

O economato deve ser localizado em local de fácil acesso por parte dos fornecedores devendo possuir portas suficientemente largas para facilitar a entrada de mercadorias com carrinho.

A organização do economato deve levar em consideração a divisão dos seguintes produtos:

- Produtos Perecíveis: são aqueles que se deterioreem facilmente. Geralmente são mercadorias adquiridas diariamente e que vão diretamente para os centros de produção;
- Produtos não Perecíveis: são aqueles que possuem certa durabilidade, isto é, podem ser armazenados no economato para posteriormente suprir as necessidades dos diversos setores.

2.6.1 Gestão dos *Stocks*

A Gestão de *Stocks* permite a análise das necessidades de produtos de forma a ser efetuada uma correta distribuição e atribuição do espaço disponível, permitindo um correto armazenamento e controlo das matérias-primas e consumíveis.

O objetivo da gestão de *stock* é garantir que determinado produto não entre em rutura de *stock* e para isso importa definir o *stock* mínimo de cada produto de modo a conhecer o seu ponto de encomenda

***Stock* Mínimo:** é a quantidade mínima de um produto que se pode manter no *stock*;

***Stock* Máximo:** é o valor a partir do qual não se justifica económica e fisicamente a compra de determinado produto.

Rotação de *Stock*: A rotação de *stock* é um bom indicador sobre a quantidade de vezes que um produto roda no armazém ao longo de um mês. Pretende-se que no inventário mensal a quantidade de produtos seja a menor possível, podendo ser calculada da seguinte forma:

Fórmula 8: Rotação dos Produtos

$$\text{Rotação de Produtos} = \text{Consumo Mensal} / \text{Stock Médio}$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

2.6.2 Política de Compras e Seleção de Fornecedores

Comprar é um processo complexo, exige uma planificação, determinar as necessidades, selecionar os fornecedores, comprar os produtos, recebê-los, armazená-los e distribuí-los.

A política de compras baseia-se na orientação que deve ser seguida em relação a qualidade e o preço pretendido, assim como a política de pagamento estabelecida.

Sendo uma das bases económicas da actividade de comidas e bebidas, a compra não deve ser efetuada em condições deficientes, pois qualquer oscilação nos preços de compra irá repercutir-se nos custos, porque um aprovisionamento realizado em mas

condições terá consequências nos resultados.

Compras

As empresas hoteleiras devem definir uma política de compras que assegure o bom funcionamento das suas operações e que garantem menor investimento possível, definindo os seguintes aspetos:

1. **Ponto de Encomenda:** É o momento em que deve ser dada a ordem de compra. Quando o produto atingir o *stock* mínimo significa que chegou a altura de efetuar a encomenda do produto;
2. **Quantidades a Comprar:** A quantidade a comprar depende, por um lado da previsão da ocupação dos diferentes pontos de vendas do hotel e por outro lado do histórico de consumo dos produtos em causa;
3. **Rotação das Existências em Armazém:** A rotação dos *stocks* traduz a quantidade de vezes que uma ou mais mercadorias são adquiridas e consumidas num determinado período. A análise deste indicador de gestão permite avaliar a boa dinâmica do serviço de compras, pois quanto mais elevada for a rotação dos *stocks* melhor é o desempenho da empresa;
4. **Prazos de Pagamento:**
 - Pronto pagamento: modalidade de pagamento imediato. Apresenta benefícios para a empresa, quando neste caso, o fornecedor apresenta condições mais favoráveis, como reduções de preços e oferta de produtos;
 - Pagamento à Prazo: o fornecedor é pago após a utilização da mercadoria. O pagamento ao fornecedor só é feito posteriormente com parte do capital gerado com a venda do produto.
5. **Escolha do Fornecedor:** A escolha de fornecedor é um aspeto fulcral em todo o processo da compra. É importante a existência de mais do que um fornecedor para cada produto, principalmente para aqueles de elevado custo, sendo conveniente que a sua compra seja efetuada alternadamente.

A escolha dos potenciais fornecedores deve naturalmente recair sobre aqueles que apresentam o melhor equilíbrio entre os fatores qualidade, preço, condições de pagamento, prazo de entrega, bem como uma garantia de seriedade e solidez, que se torna fundamental em todo o processo.

Também é importante analisar a variedade dos produtos que determinado fornecedor coloca a disposição do hotel. A escolha de um fornecedor para o fornecimento de um conjunto alargado de produtos resulta naturalmente em ganhos de tempo e dinheiro.

6. Autorização para a Compra: O Diretor de *F&B*, como responsável pela garantia de qualidade do produto final, bem como pela manutenção de um determinado rácio de custo, deve analisar todos os documentos relacionados com a compra de mercadorias assim como o Diretor Financeiro e o Diretor Geral como garantia de autenticidade de todo o processo.

O Responsável de Compras

O responsável de compras é o elemento responsável por todas as aquisições no estabelecimento hoteleiro, pelo que esta função exige elevados conhecimentos técnicos, nomeadamente a nível da apreciação e distinção das várias qualidades de produtos, bem como a sazonalidade dos mesmos.

Este cargo implica uma vasta experiência profissional, pois deverá conhecer as exigências do serviço e da clientela bem como estar familiarizado com os fornecedores e com os preços do mercado. Deve privilegiar o diálogo com os chefes dos setores e com os fornecedores de forma a melhor se aperceber da qualidade dos produtos a adquirir.

Receção das Mercadorias

A área de receção de mercadorias deve localizar-se preferencialmente entre a entrada de serviço e o economato, devendo possuir uma porta de acesso direto ao exterior de modo a facilitar o fluxo das mercadorias e evitar desperdícios de tempo e

equipamentos.

Controlo de Compras do HPM

Toda a atividade relacionada com o serviço de compras de alimentação e bebidas, exige uma constante avaliação por parte dos responsáveis máximos da empresa, nomeadamente a Direção Geral, Direção Financeira e a Direção do *F&B*.

O pedido de compras, feito pelo comprador, é entregue a Direção do *F&B* para a análise dos preços e quantidades solicitadas bem como dos fornecedores escolhidos. Depois de ser assinada, passa para a Direção Geral para análise e validação do documento.

Quando a compra entra no hotel é recebida por uma pessoa do economato e uma pessoa do controlo que faz a conferência das quantidades comparando-as com o que esta na fatura assinando-a depois.

A fatura depois de ser lançada no sistema passa também pelo chefe do controlo para verificação do lançamento entregando-a depois a contabilidade para conferir e arquivar o processo.

2.6.3 Armazenagem das Mercadorias

O objetivo da armazenagem de produtos passa por manter um adequado nível de existências com um mínimo de perdas por deterioração ou desvio. A conservação das mercadorias armazenadas impõe normalmente a adoção de medidas suscetíveis de garantir a sua melhor utilização e aproveitamento.

Depois de compradas e devidamente rececionadas, as mercadorias são canalizadas consoante a sua natureza e as suas características para os respetivos locais de armazenagem.

O economato do HPM é subdividido em diferentes compartimentos visto que possui diferentes tipos de mercadorias a armazenar:

- Mercearias;
- Material de Escritório;
- Material de Limpeza e Amenities;
- Material de Manutenção;
- Câmara fria para Peixe;
- Câmara fria para Carnes;
- Câmara fria para Hortifrutas.

Regras de Armazenagem

A correta armazenagem dos produtos tem como objetivo evitar os desperdícios e prevenir intoxicações e infecções alimentares.

Ao se armazenar os produtos deve-se levar em consideração alguns aspetos:

- As prateleiras devem permitir arejamento dos produtos nelas guardadas;
- Nunca deixar determinados produtos, como batatas, frutas, vegetais diretamente sobre o chão, mas sim sobre estrados;
- Conservar os produtos alimentícios devidamente afastados dos produtos de limpeza ou tóxicos;
- Proceder a rotatividade dos produtos;
- Dispor os produtos nas prateleiras de modo a serem facilmente identificadas;
- Manter determinados produtos nas temperaturas adequadas, fazendo uso de câmaras frias independentes para armazenagem de carnes, aves e peixes.

Ficha de Prateleira

É um documento do armazém elaborado individualmente para cada produto destinado a registar todas as movimentações das quantidades, dando a qualquer momento a informação das existências, permitindo ainda analisar a rotação num dado período.

A ficha de prateleira deve ser preenchida da seguinte forma:

- Código: anotar o número que identifica o produto;
- Artigo: anotar o nome do produto;
- *Stock* Mínimo: anotar a quantidade mínima do *stock* previsto;
- *Stock* Máximo: anotar a quantidade máxima do *stock* previsto;
- Data: anotar a data em que o produto entrou ou saiu;
- Documento: caso for uma saída, anotar o número de requisição interna, caso for uma entrada, anotar o número da fatura;
- Entrada: anotar a quantidade de produtos que entra *stock*;
- Saída: anotar a quantidade de produtos que sai do *stock*;
- Saldo: anotar o saldo que ficou em *stock*, no armazém após as entradas e saídas.

2.6.4 A Distribuição de Mercadorias

A partir desta fase a responsabilidade pela boa utilização dos produtos passará para as mãos dos responsáveis pela produção e venda. O produto sai do armazém para os setores através de uma requisição interna.

Requisição Interna

A Requisição Interna (RI) é o documento que permite a saída de mercadorias do armazém para os diversos setores da unidade hoteleira, devendo ser emitida em duas

vias, ficando uma no armazém.

A RI deve ser elaborada pelo chefe do setor e assinado pelo mesmo, e depois da validação da Direção do *F&B*, é entregue ao armazém para que o ecónomo prepare os produtos de acordo com as informações do documento.

No HPM, as requisições são feitas diretamente no sistema, imprimidas e assinadas pelo responsável do setor e pela Direção do *F&B*.

As requisições são atendidas num determinado horário sendo que depois, no final do turno o ecónomo faz a baixa dos artigos no sistema.

Para que o controlo das existências seja real e possa informar o gestor a verdade da sua atividade e, simultaneamente, dar satisfação a legislação fiscal, pelos reflexos diretos nos resultados de exploração, impõe escolher o critério de valorimetria para a avaliação do inventário, visto que os referidos preços estão sujeitos a oscilações.

Crítérios de Valorimetria das Saídas do Armazém

A vida das empresas é constituída por ciclos de atividades contínuo tais como compra, armazenagem, venda, e em qualquer altura se encontra armazenado, para venda mercadorias que foram adquiridas em diferentes momentos de tempo.

Quando se vende um produto, a empresa não distingue em termos físicos, o preço ao qual a mercadoria foi adquirida.

Para fixação do preço de venda e para a contabilização do custo da mercadoria vendida, a empresa pode adotar um critério para determinar quanto lhe custou o que esta a vender.

A seguir, os critérios de valorimetria constantes do Novo Normativo Contabilístico Cabo-verdiano, publicado na 1ª série, Nº 48 -3º Suplemento – Boletim Oficial de 29 de Dezembro de 2008.

FIFO (*First In, First Out*):

Consiste em que a saída dos artigos do economato seja feita pela mesma ordem a qual entraram, utilizando os preços mais antigos de aquisição dos produtos.

Vantagem:

- O valor das existências finais é mais aproximado do mercado;

Desvantagem:

- Com a inflação provoca distorções no resultado;
- Maiores resultados implicam mais impostos.

Custo Médio Ponderado:

Neste processo, as entradas são feitas com os preços exatos do custo, mas sempre que exista uma nova entrada calcula-se o custo médio, entre esta e a existência nesta data. O preço encontrado será atribuído as saídas até a próxima entrada em que se determinará novamente o preço médio.

Vantagens:

- Não precisa identificar cada existência, sendo que o inventário é tratado com um todo;
- É de fácil aplicação pois não é necessário manter os lotes separados por valor de compra.

O preço médio ponderado é o quociente do valor das entradas pelas respectivas quantidades:

Fórmula 9: Custo Médio Ponderado

$$\text{CMP} = \text{VALOR (Stock + Entradas)} / \text{QUANTIDADES (Stock + Entradas)}$$

Fonte: Francisco Moser, 2010

O sistema utilizado pelo HPM, para as saídas de produtos do armazém para os diversos setores, está parametrizado com o CMP, visto que existe muita variação nos preços de compra.

Critério de Seleção de Fornecedores do HPM

O fornecedor ideal a escolher deverá ser aquele que apresentar o melhor produto, ao mais baixo preço. O HPM procura garantia na estabilidade do preço, na qualidade bem como nas condições de pagamento e de fornecimento, assegurando o seguinte:

- Relação qualidade e preço dos artigos fornecidos;
- Assiduidade e pontualidade nas entregas;
- Prazos de pagamentos;
- Descontos de pronto pagamento.

2.6.5 O Controlo do Armazém

O controlo do armazém do HPM consiste nos seguintes:

- Verificação das faturas de entradas de mercadorias, conferindo a qualidade e quantidades;
- Movimentação da mercadoria através da verificação das fichas de prateleiras comparando com a contagem física;
- Verificação dos prazos de validade dos produtos

- Armazenagem, verificando a boa conservação dos peixes, carnes e hortifrutos;
- Inventário Final do Mês, onde após as contagens físicas apura-se as diferenças de inventário, caso houver.

2.7 Descrição das Tarefas Desenvolvidas no Estágio

Uma vez que não foi o primeiro contacto com o departamento de *F&B*, tendo já efetuado um estágio neste departamento no primeiro ano do curso e sendo a área de trabalho, surgiu a oportunidade de melhorar as técnicas, focando-se na gestão do tempo, pessoas e tarefas.

Com a necessidade de melhorar competências de comunicação, gestão e vendas, sucedeu a oportunidade de acompanhar o responsável dos eventos e o Diretor de *F&B* nas suas tarefas diárias.

Em seguida são apresentadas os pontos relacionados com a gestão mais valorizados, em termos de aprendizagem:

- Gestão de Pessoas, com foco em ambientes multiculturais;
- Gestão de Tempo;
- Organização e Planeamento diário, semanal e mensal;
- Controle de *Stocks*, definição de preços e manutenção de *menus*;
- Supervisão dos Serviços;
- Treino e Motivação de *Staff*.

Pode-se afirmar que as competências adquiridas foram de acordo com os objetivos traçados, saindo-se com um leque de conhecimentos referente as práticas operacionais do departamento e mais capacitado para enfrentar um mercado de trabalho competitivo.

PARTE III – APRECIÇÃO CRÍTICA

Constatou-se que a empresa tem uma estrutura bastante organizada, fazendo uma boa gestão dos seus recursos. O departamento de F&B do HPM, de uma forma geral, esta bem estruturada embora exista alguns detalhes, mencionadas nas sugestões, que deverão ser analisadas a fim de se transformarem em oportunidades de melhoria.

O estágio profissional realizado no Hotel Praia Mar decorreu da melhor forma, permitiu-me desenvolver capacidades técnicas, aperfeiçoar as habilidades e competências através dos conhecimentos adquiridos, que serão úteis na vida laboral futura.

3.1 Áreas de Identificação com o Curso

O estágio realizado neste departamento se identifica muito com o curso de gestão hoteleira e turismo visto que quase toda a teórica das disciplinas ministradas na formação académica foi colocada em prática no decorrer do estágio.

O departamento de F&B identifica-se com algumas cadeiras que foram lecionadas no curso nomeadamente Gestão de Alimentos e Bebidas, Nutrição e Higiene Alimentar, Gestão Qualidade, Relações Públicas e Operações Turísticas. As experiências e conhecimentos adquiridos são importantes para o futuro profissional.

3.2 Dificuldades Encontradas

As limitações encontradas no desenvolver deste relatório foram várias, contudo, o maior entrave foi o confronto com uma mentalidade bastante fechada no que respeita a alterações nos métodos de trabalho:

- Falta de postura profissional;
- Deficiência dos serviços, falta de técnicas e acompanhamento ao cliente;
- Fraca utilização da política de *marketing*;

- Fraco cumprimento das normas do *HACCP*;
- Controlo deficiente, falta de ficheiros atualizados, falta de rigor e ética profissional.

3.3 Recomendações e Sugestões

- **Investir na Formação dos Funcionários:** Constatou-se que os funcionários carecem de formação profissional. É necessário ações de formação para incutir nos funcionários as técnicas de serviço assim como a ética e postura profissional, e mudar a mentalidade dos mesmos.
- **Separar as Equipas:** Fazer triagem, colocando os funcionários mais velhos nos serviços menos técnicos como o pequeno-almoço, e colocar os mais novos com mais energia nos pontos onde há necessidade de cativar o cliente, por exemplo, como nos bares.
- **Marketing:** Investir mais na divulgação do hotel, das atividades e dos produtos disponíveis apostando nos diversos tipos de publicidade, trabalhando mais a imagem do hotel.
- **Novas Formas de Controlo:** É necessário melhorar as formas de controlo adotando novos métodos e novas planilhas, para um controlo mais dinâmico e mais eficiente. O controlo deverá ser mais ativo e mais rigoroso.
- **Normas de Higiene e Segurança Alimentar:** Constatou-se não há rigorosidade na aplicação das normas de higiene e segurança alimentar. Deverá haver mais empenho das chefias no que diz respeito as normas de *HACCP*, supervisionando a limpeza e arrumação dos setores e do cumprimento das normas também na cozinha.

CONCLUSÃO

Com a realização deste relatório pretendeu-se desenvolver técnicas e aperfeiçoar conhecimentos na área de gestão baseando nos conteúdos teóricos ministrados durante o curso.

A realização deste estágio permitiu conhecer a dinâmica e o funcionamento do departamento de *F&B*, que é uma estrutura complexa cuja estabilidade depende do sucesso permanente de estratégias, pois os desafios que vão surgindo são imutáveis e variados.

Os objetivos do estágio focaram-se na aquisição de competências e conhecimentos práticos mais aprofundados sobre o departamento de *F&B*, de forma a ser capaz de apresentar críticas construtivas no que respeita a toda a gestão das operações.

Pode se concluir que, de um modo geral, os objetivos definidos, tanto a nível pessoal como académico, foram atingidos com sucesso, uma vez que o estágio proporcionou oportunidades de aperfeiçoamento de competências de gestão, análise crítica, gestão de pessoas e tempo.

BIBLIOGRAFIA

BAPTISTA, Paulo – ANTUNES, Christine, (2005), *Higiene e Segurança Alimentar na Restauração, volume II*, Guimarães, Forvisão – Consultoria em Formação Integradas, S.A.

CASTELLI, Geraldo (2003), *Administração Hoteleira*, Brasil, 9ª Edição revisada, EDUCS – Editora de Universidade de Caxias do Sul

COSTA, Rodrigues, *Introdução a Gestão Hoteleira*, Lisboa, Lidel - Edições Técnicas, Lda

COSTA, Rodrigues – SOUSA, Teresa, (2008), *Introdução a Gestão Comercial Hoteleira*, Lisboa, Lidel

COSTA, Jorge – RITA, Paulo – AGUAS, Paulo, (2004), *Tendências Internacionais em Turismo, 2ª Edição revista e aumentada*, Porto, Lidel

CROLAIS, Michel, *Gestão Integrada Dos Stocks*, Porto, Editions “hommes Et Techniques”, Rés-Editora

DE LA TORRE, Francisco, (2001), *Administração Hoteleira, Parte I Departamentos*, São Paulo, Editora Roca Lda

DRUCKER, Peter, (1989), *Inovação e Gestão*, Lisboa, Editorial Presença

MOSER, Francisco, (2002), *Manual de Gestão de A&B*, Portugal, Edições CETOP

MARQUES, J. Albano, (2008), *Manual do Restaurante e do Bar*, Barcelos, Editora Civilização

RIBEIRO, José, (2011), *Introdução a Gestão da Restauração*, Lisboa, Lidel

KOTLER, Philipe, (2010), *Marketing 3.0*, Rio de Janeiro, Elsevier Editora Lda

FAE - GAZETA DO POVO (2002), *Gestão Empresarial*

FAE - GAZETA DO POVO (2002), *Gestão do Capital Humano*

Sites Consultados

<http://www.poliscopio.blogspot.com/2008/09/criterios-valometricos-das-existencias.html>, consultado no dia 20 de Maio de 2016

<http://www.fenix.tecnica.ulisboa.pt>, consultado no dia 17 de Junho de 2016

<http://www.portal-gestao.com/artigos/6463-ncrf-18-inventarios-sintese-exemplos-e-comentarios.html>, consultado no dia 05 de Junho de 2016

GLOSSÁRIO

BUNGALOW, é usado para denotar uma estrutura pequena de um ou de dois quartos, separada do edifício principal.

CLOSET, palavra inglesa que significa armário

CHECK-IN, termo utilizado no acolhimento do hóspede no hotel, quando esta a legalizar a sua entrada no hotel

CHECK-OUT: palavra utilizada quando o hóspede esta a deixar o hotel

F&B (food and beverage), termo técnico inglês que significa comida e bebida. É um conceito hoteleiro que representa o departamento que gere todos os pontos que envolvem a comercialização ou preparação de alimentos e bebidas.

GUÉRIDON, mesa de apoio para o serviço do restaurante

INTERNET WIRLESS FREE, internet sem fio, livre

KING SIZE, é uma expressão muito usada para definir tamanhos, comprimentos e largura

MISE-EN-PLACE, é um termo francês que significa “pré-preparação” de algo. Consiste na preparação de tudo quanto é possível, antecipadamente, para uma melhor e mais correta execução dos serviços ao cliente.

ROOM SERVICE, termo utilizado no serviço de alimentos e bebidas efetuado nos quartos

VOUCHER, documento que tem o peso de um vale, seja para desconto ou para o consumo num valor estipulado.

ANEXOS

Anexo 1 – Relatório de *Itens Vendidos*

Hotelmar - Sociedade Hoteleira de Cabo Verde, SA

Relatório de Itens Vendidos

PDV: Seleccionados

Data: 20/06/2016 - SEM Estorno do Front
/ Não Considera Consumo Interno

Oasis Atlantico Praiamar Hotel

Código	Item	Quantidade	Custo		Valor Sem Taxa de Serviço		Total com Taxa de Serviço
			Unitário	Total	Unitário	Total	
Ponto de Venda: Bar Panorama							
Tipo Grupo de Cardápio: ÁGUAS E REFRIGERANTES			Grupo Fixo: BEBIDA NÃO ALCOOLICA				
994417	Agua Castelo 0,25	1,000	51,53	51,53	165,00	165,00	165,00
994416	Agua Das Pedras 0,25	3,000	48,73	146,19	165,00	495,00	495,00
99241	Agua Importada 1,5	1,000	49,83	49,83	190,00	190,00	190,00
995080	Agua Tonica Schweppes 30 cl	2,000	36,25	72,50	150,00	300,00	300,00
994465	Buffet Bebidas	3,000	0,00	0,00	3.653,33	10.960,00	10.960,00
994418	Coca-Cola 0,30	7,000	36,21	253,47	130,00	910,00	910,00
994477	Ice Tea Limão	1,000	64,97	64,97	290,00	290,00	290,00
994421	Sprite 0,30	1,000	36,25	36,25	130,00	130,00	130,00
SUB TOTAL POR TIPO DE GRUPO DE CARDÁPIO				674,74		13.440,00	13.440,00
Tipo Grupo de Cardápio: BUFFETS			Grupo Fixo: ALIMENTO				
994069	Buffet Comidas	6,000	0,00	0,00	8.256,67	49.540,00	49.540,00
SUB TOTAL POR TIPO DE GRUPO DE CARDÁPIO				0,00		49.540,00	49.540,00
Tipo Grupo de Cardápio: CAFÉS			Grupo Fixo: ALIMENTO				
994461	Cafe	3,000	12,81	38,43	100,00	300,00	300,00
991203	Chá	2,000	4,77	9,54	120,00	240,00	240,00
SUB TOTAL POR TIPO DE GRUPO DE CARDÁPIO				47,97		540,00	540,00
Tipo Grupo de Cardápio: CERVEJAS			Grupo Fixo: BEBIDA ALCOOLICA				
995288	Cerveja Strela Caneca	5,000	55,67	278,35	370,00	1.850,00	1.850,00
994427	Cerveja Strela grf.25 cl	3,000	66,89	200,67	200,00	600,00	600,00
995086	Cerveja Strela Pressão 25 cl	8,000	34,79	278,32	150,00	1.200,00	1.200,00
995289	Cerveja Super Bock 25 cl	8,000	74,62	596,96	220,00	1.760,00	1.760,00
SUB TOTAL POR TIPO DE GRUPO DE CARDÁPIO				1.354,30		5.410,00	5.410,00
Tipo Grupo de Cardápio: COCKTAILS			Grupo Fixo: BEBIDA ALCOOLICA				

Anexo 2 – Extrato de Movimentação de *Itens*

Hotelmar - Sociedade Hoteleira de Cabo Verde, SA

EXTRATO DA MOVIMENTAÇÃO DE ITEM

De 01/06/2016 a 20/06/2016

Almoxarifado : PANORAMA

Artigo :20139 - COCA-COLA 0.30

Unid.: UNIDADE

Saldo Anterior → Quantidade :

17,00

Valor :

614,37

Data Movimento	Documento	Quantidade na Unidade de Transf /Compra			Valor			Preço Médio		Histórico	Data Lanc.
		Entrada	Saída	Saldo	Entrada	Saída	Saldo	Valor	Valor		
01/06/2016			2,0000	15,0000		72,279	542,091	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	02/06
01/06/2016			6,0000	9,0000		216,836	325,254	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	02/06
02/06/2016			1,0000	8,0000		36,139	289,115	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	03/06
02/06/2016			2,0000	6,0000		72,279	216,836	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	03/06
03/06/2016			1,0000	5,0000		36,139	180,697	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	04/06
04/06/2016			1,0000	4,0000		36,139	144,557	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	05/06
04/06/2016			2,0000	2,0000		72,279	72,279	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	05/06
05/06/2016			28,0000	-26,0000		1.011,902	-939,624	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		14,0000		-12,0000	505,951		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			14,0000	-26,0000		505,951	-939,624	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		14,0000		-12,0000	505,951		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			18,0000	-30,0000		650,509	-1.084,181	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		18,0000		-12,0000	650,509		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			20,0000	-32,0000		722,787	-1.156,460	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		20,0000		-12,0000	722,787		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			8,0000	-20,0000		289,115	-722,787	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		8,0000		-12,0000	289,115		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			1,0000	-13,0000		36,139	-469,812	36,139	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		1,0000		-12,0000	36,139		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			14,0000	-26,0000		505,951	-939,624	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		14,0000		-12,0000	505,951		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			14,0000	-26,0000		505,951	-939,624	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		14,0000		-12,0000	505,951		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			18,0000	-30,0000		650,509	-1.084,181	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		18,0000		-12,0000	650,509		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			20,0000	-32,0000		722,787	-1.156,460	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		20,0000		-12,0000	722,787		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			8,0000	-20,0000		289,115	-722,787	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		8,0000		-12,0000	289,115		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016			1,0000	-13,0000		36,139	-469,812	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
05/06/2016		1,0000		-12,0000	36,139		-433,672	36,139	X	Ajuste sal Neg PM - Bar Panorama	06/06
08/06/2016	60085927	24,0000		12,0000	868,350		434,175	36,181	B	Ent secundario GERAL	08/06
08/06/2016			2,0000	10,0000		72,362	361,812	36,181	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	09/06
09/06/2016			7,0000	3,0000		253,269	108,544	36,181	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	10/06
10/06/2016			3,0000	0,0000		108,544	0,000	36,181	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	11/06
11/06/2016			1,0000	-1,0000		36,181	-36,181	36,181	Y	Salda cons PDV PM - Bar Panorama	12/06

Almoxarifado v.5.05.041 / (1356-

Página 1 de 2

20/06/2016 17:31:18

Anexo 3 – Mapa de Controlo do Pequeno-Almoço

2016-05-01																		
TOTAL	1978	1638	83,82%	320	37	2%	103	\$ 108 150,00	5,72%	2	\$ 1 540,00	0%	103	1800	#####	57,19389	\$ 1 618 470,00	6,4%
Dia/Mês	Quantidade de Pessoas Hospedadas	Pequenos Almoços												Total de Pequenos Almoços	Custo mercadorias consumidas P. Almoço	Custo médio de pequeno almoço	Receita P. Almoço	Food cost
		Serviços aos Hospedes \$ 910,00			Consumo interno \$ -		Passantes						Total P. Almoços Vendidos					
		Quantidade	%	Dir	Quantidade	%	Adultos			Crianças								
							Quantidade	\$ 1 050,00	%	Quantidade	\$ 770,00	%						
1	38	53	91,38%	3		0%	1	\$ 1 050,00	1,83%			0%	1	34			\$ 49 280,00	
2	76	76	100,00%	0		0%			0,00%			0%	0	76			\$ 69 160,00	
3	96	93	98,96%	1		0%	1	\$ 1 050,00	1,04%			0%	1	96			\$ 87 300,00	
4	93	81	85,26%	14	2	2%			0,00%			0%	0	83			\$ 73 710,00	
5	97	73	77,32%	22	1	1%	3	\$ 3 150,00	3,80%			0%	3	79			\$ 71 400,00	
6	130	113	88,46%	15	1	1%	46	\$ 48 300,00	28,22%	1	\$ 770,00	1%	47	163			\$ 133 720,00	
7	101	81	80,20%	20	2	2%	8	\$ 8 400,00	8,70%	1	\$ 770,00	1%	9	92			\$ 82 880,00	
8	111	101	90,99%	10	1	1%	1	\$ 1 050,00	0,97%			0%	1	103			\$ 92 960,00	
9	83	53	64,71%	30		0%	4	\$ 4 200,00	6,78%			0%	4	39			\$ 34 250,00	
10	66	48	72,73%	18	4	7%	6	\$ 6 300,00	10,34%			0%	6	38			\$ 49 980,00	
11	38	42	72,41%	16		0%	7	\$ 7 350,00	14,29%			0%	7	49			\$ 43 570,00	
12	31	46	90,20%	3		0%	7	\$ 7 350,00	13,21%			0%	7	33			\$ 49 210,00	
13	42	38	90,48%	4	2	5%	1	\$ 1 050,00	2,44%			0%	1	41			\$ 35 630,00	
14	26	26	100,00%	0		0%	1	\$ 1 050,00	3,70%			0%	1	27			\$ 24 710,00	
15	26	26	100,00%	0		0%	4	\$ 4 200,00	13,33%			0%	4	30			\$ 27 860,00	
16	49	32	65,31%	17	1	3%	1	\$ 1 050,00	2,94%			0%	1	34			\$ 30 170,00	
17	32	48	92,31%	4		0%			0,00%			0%	0	48			\$ 43 680,00	
18	33	43	78,18%	12		0%	2	\$ 2 100,00	4,44%			0%	2	43			\$ 41 230,00	
19	63	43	66,13%	22		0%			0,00%			0%	0	43			\$ 39 130,00	
20	37	31	89,47%	6	1	2%			0,00%			0%	0	32			\$ 46 410,00	
21	37	33	96,49%	2	3	5%			0,00%			0%	0	38			\$ 30 050,00	
22	33	49	89,09%	6		0%	1	\$ 1 050,00	2,00%			0%	1	30			\$ 43 640,00	
23	61	61	100,00%	0		0%			0,00%			0%	0	61			\$ 35 310,00	
24	38	26	44,83%	32	1	4%			0,00%			0%	0	27			\$ 23 660,00	
25	33	33	100,00%	0	3	5%			0,00%			0%	0	36	\$ 19 821,00	\$ 333,95	\$ 48 230,00	41%
26	39	33	93,22%	4		0%	2	\$ 2 100,00	3,31%			0%	2	37	\$ 23 339,00	\$ 409,46	\$ 52 150,00	45%
27	49	48	97,96%	1	7	13%			0,00%			0%	0	33	\$ 19 273,00	\$ 330,42	\$ 43 680,00	44%
28	29	23	79,31%	6	3	18%			0,00%			0%	0	28	\$ 8 344,00	\$ 305,14	\$ 20 930,00	41%
29	32	18	56,25%	14	1	5%			0,00%			0%	0	19	\$ 7 813,00	\$ 411,21	\$ 16 380,00	48%
30	60	50	83,33%	10	1	2%			0,00%			0%	0	31	\$ 13 999,00	\$ 274,49	\$ 43 500,00	31%
31	69	43	63,22%	24	1	2%	7	\$ 7 350,00	13,21%			0%	7	33	\$ 10 160,00	\$ 191,70	\$ 48 300,00	21%

Anexo 4 – Ficha de Prateleira

Htel PraiaMar Oasis Atlantico
Ficha de Prateleira

Artigo _____ Código _____

Familia _____ Unidade _____

Stock Mínimo_____ STOCK MÁXIMO_____

[illegible]

Anexo 5 – Requisição Interna

Hotelmar - Sociedade Hoteleira de Cabo Verde, SA

Requisições Cadastradas

Até 20/06/2016

Almoxarifado Origem: GERAL
Centro de Custo: Todos

						ECONOMATO ORIGEM	
Itens	Unidade	Quantidade	Pendente	Gtd. atendida		Data Atend.	Valor Unit.
Status : ATEND. TOTAL Emissão : 01/06/2016 Destino: PM - Pequeno Almoço							
Requisição Nº: 60085784 Necessidade : 01/06/2016 obs:							
64512	AGUA IMPORTADA 0.5	UN	12,00	0,00		/	36,25
Total da Requisição :							434,95

Requisitante	Autorização	Geral / Coz Central	Recebi em:
Data/Hora: 01/06/2016 8:22:36	Data: ____/____/20__	Data: ____/____/20__	Data: ____/____/20__
MARIA DE JESUS ARAUJO			

Almoxarifado v.5.05.041 / (1897-1)*

Página 1 de 292

20/06/2016 17:24:54

Anexo 6 – Engenharia de Menu

Engenharia de Menu

ENGENHARIA DE MENU HOTEL PRAIA MAR														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	TOTAL													
	DESCRIÇÃO	DOSES	% VENDA	I. P.	P.V.U	P.CU	M.U.C	VENDAS	CUSTO	M.C	% M.C.	I.R.	CLASSES	
1	A	3	6%	A	500	250	250	1500	750	750	5%	B	AB	PLOWHORSE
2	B	5	11%	A	600	300	300	3000	1500	1500	11%	A	AA	STAR
3	C	6	13%	A	500	200	300	3000	1200	1800	13%	A	AA	STAR
4	D	6	13%	A	600	350	250	3600	2100	1500	11%	B	AB	PLOWHORSE
5	E	8	17%	A	500	300	200	4000	2400	1600	12%	B	AB	PLOWHORSE
6	F	2	4%	A	800	450	350	1600	900	700	5%	A	AA	STAR
7	G	5	11%	A	600	350	250	3000	1750	1250	9%	B	AB	PLOWHORSE
8	H	4	9%	A	700	300	400	2800	1200	1600	12%	A	AA	STAR
9	I	3	6%	A	500	200	300	1500	600	900	6%	A	AA	STAR
10	J	5	11%	A	800	350	450	4000	1750	2250	16%	A	AA	STAR
	TOTAL	47	100%		6100	3050	3050	28000	14150	13850	100%			
	10													

INDICE DE POPULARIDADE = (1/N° PRATOS)*70%	7%
INDICE DE RENTABILIDADE = TTL M.C / TTL VENDA	294,68

STAR	AA
PLOWHORSE	AB
PUZZLE	BA
DOG	BB

Anexo 7 – Nota de Transferência


NOTA DE TRANSFERÊNCIAS

HOTEL PRAIA MAR		NOTA DE TRANSFERÊNCIA Nº _____	
DATA ____/____/____		DA SECÇÃO _____	
		PARA A SECÇÃO _____	
Nesta data transferimos (o)s seguinte(s) produto(s) que passamos a discriminar:			
QUANT:	ARTIGOS/PRODUTOS	PREÇO DE CUSTO	OBS.

Secção Expeditora

Secção Receptora

Anexo 8- Controle de Eventos

Evento	ALMOÇO MINISTÉRIO DE SAÚDE					
	Data Início	16/05/16		Data Fim	18/05/16	
OASIS ATLÂNTICO	Orçamento	OPERAÇÃO		Variação		
Duração do Evento (Dias)	3		3			
Valor por Pax	\$ 1.900,00		\$ 2.075,00			
BD – COMIDA	\$ 1.400,00	73,68%	\$ 1.500,00	72,29%		
BD – BEBIDA	\$ 500,00	26,32%	\$ 575,00	27,71%		
Afluência	65		65			
Receitas Líquidas	\$ 370.500,00	0,00%	\$ 404.625,00	100,00%	\$ 34.125,00	9,21%
Faturação	\$ 370.500,00		\$ 404.625,00	100,00%	\$ 34.125,00	9,21%
Patrocínios			\$ 0,00		\$ 0,00	
Outros			\$ 0,00		\$ 0,00	
Outros			\$ 0,00		\$ 0,00	
Outros			\$ 0,00		\$ 0,00	
F&B Costs	\$ 75.463,04	23,96%	\$ 66.136,48	19,23%	-\$ 9.326,56	-12,36%
FOOD COST	\$ 50.342,20	21,69%	\$ 45.051,88	19,41%	-\$ 5.290,32	-10,51%
BEVERAGE COST	\$ 25.120,84	30,31%	\$ 21.084,60	25,44%	-\$ 4.036,24	-16,07%
RH Costs	\$ 11.400,00	3,62%	\$ 11.400,00	2,82%	\$ 0,00	
Staff Hotel	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
Horas Extraordinárias	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
Staff Extra	\$ 11.400,00	3,08%	\$ 11.400,00	2,82%	\$ 0,00	
Outros Custos	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
MÚSICOS	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
TRANSPORTE DO PESSOAL	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
ALUGUER EQUIPAMENTOS	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
Animação	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
Ofertas	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
Promoções	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
Publicidade	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
Decoração	\$ 0,00		\$ 0,00		\$ 0,00	
OUTROS			\$ 0,00		\$ 0,00	
Receitas	\$ 370.500,00	100,00%	\$ 404.625,00	100,00%	\$ 34.125,00	9,21%
RECEITA SEM IVA	\$ 314.925,00	85,00%	\$ 343.931,25	85,00%	\$ 29.006,25	9,21%
Custo Total	\$ 86.863,04	27,58%	\$ 77.536,48	19,16%	-\$ 9.326,56	-10,74%
Margem de Contribuição	\$ 228.061,96	61,56%	\$ 266.394,77	65,84%	\$ 38.332,81	16,81%
Custo por Pessoa	\$ 1.336,35		\$ 1.192,87		-\$ 143,49	-10,74%

Anexo 9 – Controle de Eventos

Ficha Técnica - Alimentos

GESTÃO DE EVENTOS							
Foto da FT	ALIMENTOS					VOLTAR	
	APA		Un	pax	Qtd	195	
	Nº1						
	ALMOÇO MINISTÉRIO DE SAÚDE					DEVOLUÇÃO	
	Código	Mercadorias	Und	Qtd 311,37	Custo Unitário	Custo da Mercadoria	Devolução
107124	ALFACE	KG	1,10	\$ 353,96	\$ 389,36	0,30	\$ 283,17
11511	BATATA PRE-FRITA	KG	9,00	\$ 139,83	\$ 1.258,47		\$ 1.258,47
10562	BÚZIO FRESCO	KG	2,00	\$ 700,00	\$ 1.400,00	0,20	\$ 1.260,00
545838	CALDO GALINHA EM CUBO	KG	0,10	\$ 849,28	\$ 84,93		\$ 84,93
107125	CEBOLA	KG	4,00	\$ 91,88	\$ 367,52		\$ 367,52
10316	FRANGO INTEIRO	KG	5,00	\$ 294,98	\$ 1.474,90	2,00	\$ 884,94
10524	LULA	KG	3,00	\$ 400,00	\$ 1.200,00		\$ 1.200,00
10401	OVOS	UN	46,00	\$ 14,00	\$ 644,00		\$ 644,00
107132	SALSA	KG	0,45	\$ 476,01	\$ 214,20		\$ 214,20
624412	SOPA DE PACOTE 1KG	UN	0,85	\$ 1.232,77	\$ 1.047,85		\$ 1.047,85
107133	TOMATE	KG	7,00	\$ 96,41	\$ 674,87		\$ 674,87
10734	CENOURA	KG	10,00	\$ 80,44	\$ 804,40	1,00	\$ 723,96
800455	RUCULA - KG	KG	0,15	\$ 824,51	\$ 123,68		\$ 123,68
10720	BATATA DOCE	KG	6,50	\$ 124,75	\$ 810,88		\$ 810,88
10222	FIAMBRE PORCO	KG	1,00	\$ 377,57	\$ 377,57		\$ 377,57
700529	QUEIJO FLAMENGO	KG	1,90	\$ 1.387,10	\$ 2.635,49		\$ 2.635,49
10703	ABÓBORA COMUM	KG	2,00	\$ 120,68	\$ 241,36		\$ 241,36
10715	ALHO	KG	0,70	\$ 412,83	\$ 288,98		\$ 288,98
11196	ARROZ	KG	12,00	\$ 127,34	\$ 1.528,08	4,00	\$ 1.018,72
10503	ATUM INTEIRO	KG	4,20	\$ 854,05	\$ 3.587,01	0,50	\$ 3.159,99
10723	BETERRABA	KG	0,60	\$ 137,82	\$ 82,69		\$ 82,69
755645	CARNE DE VACA VAZIA	KG	8,00	\$ 919,08	\$ 7.352,64	3,00	\$ 4.595,40
548762	PEIXE DIVERSOS	KG	3,20	\$ 365,59	\$ 1.169,89		\$ 1.169,89
10534	SERRA INTEIRA	KG	2,05	\$ 784,86	\$ 1.608,96		\$ 1.608,96
11506	ERVILHA CONGELADA	KG	3,60	\$ 213,75	\$ 769,50	0,40	\$ 684,00
10721	BATATA INGLESA	KG	9,00	\$ 79,83	\$ 718,47	2,00	\$ 558,81
10905	AZEITONA VERDE	KG	0,63	\$ 415,61	\$ 261,83		\$ 261,83
10903	ATUM EM LATA	KG	1,24	\$ 940,09	\$ 1.165,71		\$ 1.165,71
10904	AZEITONA PRETA	KG	0,21	\$ 319,11	\$ 67,01		\$ 67,01
11194	LEITE EM PÓ	KG	1,80	\$ 487,62	\$ 877,72		\$ 877,72
90006	QUEIJO DO FOGO	KG	0,55	\$ 1.464,03	\$ 805,22		\$ 805,22
10771	PEPINO	KG	1,00	\$ 95,08	\$ 95,08		\$ 95,08
10776	PIMENTÃO VERDE	KG	0,30	\$ 204,15	\$ 61,25		\$ 61,25
10908	MILHO VERDE EM CONSERVA	KG	0,40	\$ 294,63	\$ 117,85		\$ 117,85
10307	PATO INTEIRO	KG	2,00	\$ 551,31	\$ 1.102,62		\$ 1.102,62
COZINHA					\$ 35.409,99		
11192	AÇÚCAR	KG	6,00	\$ 74,13	\$ 444,78		\$ 444,78
11139	BOIACHA MARIA	KG	0,40	\$ 216,35	\$ 86,54		\$ 86,54
11203	CUSTARD HONIG	KG	0,40	\$ 241,92	\$ 96,77		\$ 96,77
800161	FERMENTO BAKING POWDER 15 GR	UN	6,00	\$ 6,02	\$ 36,12		\$ 36,12
110190	GELATINA DIVERSOS	KG	0,68	\$ 1.036,59	\$ 704,88		\$ 704,88
10751	KIWI	KG	3,00	\$ 239,34	\$ 718,02		\$ 718,02
11012	LEITE CONDENSADO	KG	1,56	\$ 192,69	\$ 300,60		\$ 300,60
767320	MARGARINA PLANTA	KG	1,00	\$ 264,77	\$ 264,77		\$ 264,77
10764	MELANCIA	KG	5,00	\$ 139,88	\$ 699,40		\$ 699,40
700923	NATA VEGETAL PASTELARIA	LT	3,00	\$ 439,96	\$ 1.319,88		\$ 1.319,88
10401	OVOS	UN	120,00	\$ 14,00	\$ 1.680,00		\$ 1.680,00
10772	PERA	KG	3,00	\$ 149,99	\$ 449,97		\$ 449,97
90006	QUEIJO DO FOGO	KG	0,80	\$ 1.464,03	\$ 1.171,22		\$ 1.171,22
615451	UVA PRETA	KG	2,00	\$ 342,28	\$ 684,56		\$ 684,56
107128	MELÃO	KG	5,00	\$ 195,00	\$ 975,00		\$ 975,00
10768	MORANGO	KG	2,00	\$ 341,95	\$ 683,90		\$ 683,90
PASTELARIA					\$ 10.316,41		

